

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2010

Bc. Peter Žuffa

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ
EMPLOYEE REMUNERATION

Student:

Bc. Peter Žuffa

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Andrea Čopíková

Ostrava 2010

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracoval samostatně.

V Ostravě 30.4.2010

.....
podpis diplomanta

1. ÚVOD	7
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	9
2.1. Faktory odměňování.....	12
2.2. Systém odměňování	13
2.3. Mzdové formy	17
2.3.1 Odměňování na základě výkonu	18
2.3.2 Časová mzda	19
2.3.3 Zásluhové odměňování	20
2.3.4 Úkolová mzda	23
2.3.5 Podílová mzda.....	24
2.3.6 Dodatkové mzdové formy	24
2.4. Ostatní složky mzdy	26
2.4.1 Prémie.....	26
2.4.2 Odměny	27
2.4.3 Odměna z dohody.....	27
2.4.4 Odměna za pracovní pohotovost.....	28
2.4.5 Osobní ohodnocení.....	28
2.4.6 Podílová forma mzdy	28
2.4.7 Příplatky	28
2.5. Zaměstnanecké výhody	28
2.5.1 Vnější faktory odměňování	30
2.5.2 Vnitřní faktory odměňování	30
2.6. Co tedy odměňovat?.....	31
2.7. Metody výzkumu.....	32
2.7.1 Dotazníkové šetření.....	32
2.7.2 Mzdová šetření	33
2.7.3 Hodnocení práce.....	33
3. CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	35
3.1. Portfolia.....	35
3.2. O skupině.....	36
3.3. Volný byt a proces s ním související.....	37
4. ANALÝZA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI.....	40

4.1.	Odměňování v RPG Služby	40
4.2.	Odměňování v RPG Byty.....	46
4.3.	Analýza dotazníkového šetření	49
5.	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	62
5.1.	Reorganizace v rámci obou společností.....	62
5.2.	Stanovit si cíle , kterých chceme dosáhnout	63
5.3.	Snížit dobu oprav volných bytů	64
5.4.	Standardizovat přístup k opravám volných bytů.....	64
5.5.	Sjednotit IT a IS	65
5.5.1	Cíl aplikace nového systému.....	66
5.5.2	Přínosy pro oddělení VB	66
5.6.	Migrace specialistů technické správy z RPGB do RPGS	67
5.7.	Určení organizační struktury oddělení	67
5.7.1	Organizace a řídicí orgány RPG Služby	67
5.8.	Nastavení výkonových kritérií	69
5.8.1	Koncept odměňování pro VB.....	69
5.8.2	Nehmotné odměny	73
6.	ZÁVĚR.....	75
	Seznam použité literatury	77
	Seznam zkratk	78
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....	79
	Seznam příloh.....	80

1. ÚVOD

Systém odměňování by měl podniku umožnit nejen získat a udržet kvalitní zaměstnance, přispívat k růstu jejich produktivity, zajistit vnitropodnikovou i vnější spravedlnost v odměňování, ale umožnit i konkurenceschopnost jeho mzdových nákladů. Tento systém bývá vytvářen manažery či personalisty, kterým přináší řadu výzev, k jejichž zvládnutí je nutné, aby porozuměli jednotlivých formám odměňování, jejich výhodám a nevýhodám.

Téma odměňování zaměstnanců jsem si vybral pro svou diplomovou práci, protože se jedná o téma týkající se každého zaměstnance. Systém odměňování je součástí personální politiky firmy a jako takový by měl přispívat k naplnění hlavních cílů firmy, mezi které např. patří kontrola vývoje mzdových nákladů, zabezpečení rychlejšího růstu produktivity práce než mzdy a hlavního strategického cíle - dosažení vyšší tržní hodnoty firmy.

Cílem mé práce je navrhnout nový systém odměňování pro skupinu zaměstnanců, kteří se zabývají volnými byty a jejichž úkolem je zajistit, aby fungoval proces oprav těchto bytů co nejrychleji, ale také kvalitně. Na rychlosti a kvalitě je z části postavena změna tržní hodnoty celé organizace. Odměňování této skupiny lidí je v současnosti různorodé, každý je posuzován dle jiných parametrů, čímž dochází k jejich velké nespokojenosti.

Při tvorbě systému odměňování je nutné zohlednit strategii podniku, jeho kulturu, ale také např. podmínky na trhu práce. S tím souvisí rozhodnutí, zda odměňování založit na pevných mzdách či by mělo kolísat v závislosti na určitých kritériích, zda odměňovat hned nebo až po delší době, zda jednotné nebo různorodé odměňování, zda finanční nebo nepeněžní odměny nebo zda mzdy nad nebo na úrovni trhu.

Ve své práci jsem využil metodu dotazníkového šetření, abych zjistil, co si zaměstnanci myslí o současném systému odměňování, jak jsou s ním spokojeni a co by rádi změnili.

Systém odměňování odráží požadavky, které jsou na něj firemní strategií kladeny, jako např. rostoucí význam odměňování na základě znalostí a schopností zaměstnanců, diferencovaný podíl a frekvence vyplácení motivační složky v závislosti na významu a

hierarchickém postavení pozice, rozšiřování tarifních pásem nebo individualizace zaměstnaneckých výhod, poskytující zaměstnancům možnost vybrat si benefity odpovídající jejich potřebám nebo si zvolit rozsah poskytovaných výhod, a to na úkor své odměny poskytované v hotovosti.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Řízení lidských zdrojů je nejnovější koncepcí personální práce, která se začala vyvíjet v zahraničí v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se odlišuje od personálního řízení několika znaky, např. strategickým přístupem k personální práci a všem personálním činnostem, orientací na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace, ale také svou orientací na kvalitu pracovního života a spokojenost zaměstnanců. Personální práce je v současnosti každodenní prací všech vedoucích zaměstnanců.

K hlavním úkolům ŘLZ patří:

- zlepšení kvality pracovního života,
- zvýšení produktivity,
- zvýšení spokojenosti zaměstnanců,
- zlepšení rozvoje zaměstnanců jako jedinců a kolektivů,
- zvýšení připravenosti na změny.

Úkoly řízení lidských zdrojů nacházejí svůj konkrétní výraz v tzv. personálních činnostech, ke kterým patří vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, rozmisťování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru, odměňování, vzdělávání, pracovní vztahy, péče o zaměstnance a personální informační systém. [7]

Ve své práci se budu dále zabývat právě jednou z těchto personálních činností, a to odměňováním a s ním souvisejícími nástroji ovlivňování pracovního výkonu a motivování zaměstnanců, včetně poskytování zaměstnaneckých výhod.

Odměňování zaměstnanců má vazby i na ostatní personálními činnostmi. Je třeba jej brát v úvahu při plánování zaměstnanců, neboť může být limitujícím faktorem. Stejně tak může usnadnit, ale také ztížit získávání nebo výběr zaměstnanců. Systém odměňování je vázán na podklady z popisů a specifikací pracovních míst. Nejdůležitějším podkladem pro odměňování pak je hodnocení zaměstnanců. I další z personálních činností, a to péče o zaměstnance je přítomna při vytváření systému mezd a platů, ale především v oblasti

zaměstnaneckých výhod. Nedá se popřít, že příležitost získat vyšší mzdu nebo plat může zaměstnance motivovat ke vzdělávání a rozvoji.

V odměňování zaměstnanců hraje rozhodující roli personální útvar, který dbá na dodržování zákonů a má na starost správu systému a také má odpovědnost za to, aby byl systém spravedlivý ke všem zaměstnancům. Vedoucí zaměstnanci jsou odpovědní za tvorbu zdrojů organizace a jejich rozdělování a využívání. Jsou těmi, kdo mají významné slovo při vytváření systému odměňování a také těmi, kdo zjistí nedostatky jako první a měli by iniciovat nápravu.

Cíle odměňování

Efektivní systém odměňování by měl v závislosti na prioritách personální politiky firmy přispívat k naplnění jejich hlavních cílů, kterými obvykle jsou tyto:

- umožnění podniku získat a udržet si zaměstnance,
- přispění k růstu výkonu či produktivity zaměstnanců,
- zajištění spravedlnosti odměňování,
- dodržování právních předpisů a závazků plynoucích z kolektivních smluv,
- zajištění efektivity zpracování mezd,
- kontrolování vývoje mzdových nákladů, zabezpečování růstu podnikové produktivity.

Politika odměňování

Odměňování na sebe přitahuje pozornost vedení společnosti, ale také zaměstnanců. Systém odměňování by měl být přizpůsoben konkrétní organizaci, neboť každý je svým způsobem unikátní a vyznačuje se specifickou povahou práce, podmínkami, ve kterých funguje a materiálními či finančními zdroji. K základním úkolům systému odměňování patří:

- stabilizovat žádoucí zaměstnance,
- odměňovat zaměstnance za jejich úsilí, schopnosti, zkušenosti, dosažené výsledky,
- hrát pozitivní roli v motivování zaměstnanců,
- sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností zaměstnanců,
- být zaměstnanci akceptován,
- přilákat potřebný počet a kvalitu uchazečů o zaměstnání,

- být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami, aj.

Právě na plnění výše uvedených úkolů se musí zaměřit politika odměňování v organizaci a vůbec všechny zásady a opatření, kterými se odměňování řídí.

Politika odměňování se zaměřuje na:

- zajištění spravedlnosti, vnitřní a vnější srovnatelnosti v odměňování,
- obecné relace mezi jednotlivými úrovněmi peněžních odměn,
- minimální a maximální úroveň peněžní odměny,
- vytváření prostředků na odměňování a jejich rozdělování,
- zajištění motivačních účinků odměňování,
- utajování nebo zveřejňování informací o peněžních a jiných odměnách,
- dodržování zákonů, respektování lidských práv a zásad slušnosti a spravedlnosti při odměňování zaměstnanců,
- míru, v jaké bude možné vyjednávat se zaměstnanci o odchylkách do stanovených tarifů a odměn.

Politika odměňování se také soustřeďuje na to, kolik prostředků bude věnováno na růst odměn v dalším roce, v jakých intervalech bude docházet k růstu odměn, jak se bude diferencovat podle zásluh, seniority atd. [12]

Systém odměňování, který má být efektivní a úspěšný, musí být stabilní a měl by zajišťovat, že rozdíly v odměnách za práci jsou založeny na rozdílech v požadavcích práce, např. v dovednostech, úsilí, zodpovědnosti nebo na rozdílech v pracovních podmínkách.

Aby byly výdaje na mzdy efektivně využity, musí specialisté řízení lidských zdrojů (HR specialisté) a manažeři úzce spolupracovat. HR specialisté řídí vývoj a administraci organizačního systému odměňování, provádí vyhodnocování práce a provádí analýzu platů. Kvůli technické komplexnosti HR specialisté přebírají zodpovědnost i za vývoj základních platových programů, struktur a politiky. Specialisté mohou, ale i nemusí dělat skutečné zpracování mezd. Tato pracovní činnost bývá mezi prvními, které bývají outsourcovány.

Linioví manažeři vyhodnocují výkonnost svých podřízených a tuto výkonnost berou v úvahu při rozhodování o zvýšení odměn zaměstnanců v souladu se strategií a politikou HR oddělení a vyššího managementu.

Personální oddělení

- vyvíjí, administruje a spravuje systém odměňování
- vyhodnocuje práci a provádí platovou analýzu
- rozvíjí platovou strukturu a politiku

Vedoucí pracovníci

- identifikují popis práce a odměňování – odměny, navrhuji platový výměr a navýšení platu
- doporučují platový výměr a jeho navýšení dle podmínek mzdové směrnice a kolektivní smlouvy
- vyhodnocují výkonnost zaměstnanců pro účely odměňování [9]

2.1. Faktory odměňování

Při odměňování zaměstnanců se musí brát v úvahu tyto faktory:

- Platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování, popřípadě v oblasti pracovněprávní ochrany a zvláštního zacházení s některými skupinami zaměstnanců. Jde např. o minimální mzdu, minimální nebo dohodnuté mzdové tarify, povinné příplatky, placené překážky v práci, placenou dovolenou apod.
- Zákoník práce v šesté části vymezuje otázku odměňování za práci, odměna za pracovní pohotovost a srážky z příjmu z pracovněprávního vztahu.
- Situace na trhu práce, především nedostatek či přebytek pracovních zdrojů určité úrovně a kvalifikace, ale i úroveň a formy odměňování zaměstnanců u organizací konkurujících na trhu práce, v odvětví, regionu či ve státě, popřípadě životní způsob a životní podmínky ve společnosti. Zdrojem informací jsou tzv. mzdová šetření, tj. zkoumání toho, jak jsou stejné práce, jaké se vykonávají v naší firmě, odměňovány v jiných firmách.
- relativní hodnota práce na pracovním místě pro firmu,
- relativní hodnota (vzácnost) pracovníka (jeho schopností),
- životní náklady v regionu a zemi,

- životní způsob,
- množství prostředků, které může firma na odměňování vynaložit,
- používaná technika a technologie ve firmě (její změny ovlivňují změny systému odměňování a jeho struktury),
- produktivita práce ve firmě.

Úspěšnost a efektivnost systému odměňování závisí na mnoha faktorech, jako např.:

- stabilita, pracovní podmínky, spravedlnost v odměňování (např. oceňování úsilí, odpovědnosti, znalostí, dovedností pracovníka),
- mají-li dvě pracovní místa stejné požadavky, měla-by být odměna stejná, bez ohledu na to, kdo je na pracovních místech zařazen, stručně řečeno stejná práce by měla být stejně odměňována; velký důraz by měl být kladen také na to, aby při rozpoznávání individuálních rozdílů ve schopnostech a přispění zaměstnanců k výsledkům firmy, byly používány stejné nástroje,
- úroveň platů a mezd by se neměla odchylovat od úrovně převažující ve společnosti (na trhu práce),
- informovanost zaměstnanců o postupech používaných ke stanovování mzdových tarifů, o pravidlech uplatňovaných při používání jednotlivých mzdových forem, poskytování zaměstnaneckých výhod apod. je jednou ze základních zásad úspěšného odměňování, každý pracovník by měl být informován o způsobu odměňování na svém pracovním místě,
- dodržování zákonů, respektování lidských práv a zásad slušnosti,
- stanovení zásad pro vytváření prostředků na odměňování z hlediska jejich podílu na celkových nákladech firmy,
- stanovení zásad pro rozdělování prostředků určených na odměňování zaměstnanců.

2.2. Systém odměňování

Oboustranně akceptovatelný a efektivní systém odměn, který usnadňuje dosažení žádoucí produktivity a zároveň je spravedlivý k zaměstnancům, je jedním z nejdůležitějších faktorů vytváření nekonfliktních vztahů ve firmě.

Tradičně se považuje za odměnu mzda nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny poskytované zaměstnavatelem jako kompenzace za vykonávanou práci.

Avšak moderní personalistika zahrnuje i jiné formy odměny, a to nezávisle na výkonu lidského zdroje:

- zlevněné stravování, placená dovolená, věcné dary k životnímu nebo pracovnímu výročí, možnost používat podnikový automobil i pro soukromé účely, poskytování pracovního oděvu či příspěvku na oděv, podnikem organizované kulturní akce, služby pro zaměstnance a jeho rodinné příslušníky, možnost levnějšího nákupu výrobků firmy atd.
- povýšení zaměstnance,
- vzdělávání zaměstnance (zvyšuje se tím jeho konkurenceschopnost na trhu práce a tím i zaměstnatelnost ve firmě i mimo ni),
- formální uznání,
- diplomy, certifikáty, pochvaly atd.
- pověřování významnými pracovními úkoly
- vytváření příznivějších pracovních podmínek, zejména podmínek prestižního charakteru

Většina těchto forem nemá ani hmotnou povahu, ale přispívají ke spokojenosti zaměstnance. Ten si pak připadá užitečný, důležitý a práce mu činí radost, či v ní nachází možnost seberealizace. Takovéto formy odměn lze nalézt spíše v menších firmách, kde majitel a celé vedení zná každého zaměstnance, jeho rodinné zázemí a životní podmínky. Někteří lidé dávají přednost takovému místu i před lépe placeným v neosobním prostředí velkých podniků. Malá firma poskytuje svým zaměstnancům pocit větší důležitosti, zpravidla jim nabízí rozmanitější práci, větší samostatnost apod.

Dále existují tzv. odměny vnitřní. A to jsou například pocity související s vykonávanou prací, jako je pocit úspěšnosti a užitečnosti, pocit vlastního významu, pocit seberealizace, pocit podílení se na něčem důležitém, pocit plynoucí z postavení, naplňování kariéry apod.

Zaměstnavatel tyto odměny nemá pod kontrolou, může však vytvořit takové podmínky, aby se u zaměstnanců tyto vnitřní pocity dostavily, například v oblasti vytváření pracovních

úkolů, pracovních podmínek či vztahů ve firmě. Vnitřní odměny totiž souvisejí se spokojeností zaměstnance, a ovlivňují tedy i jeho přístup k práci a výkon.

Cílem odměňování a zaměstnaneckých výhod (benefitů) je spravovat prostředky mzdového rozpočtu tak, aby zaměstnanci podávali maximální výkon a měli i vysokou míru motivace.

Při odměňování zaměstnanců je velmi důležité vycházet z jejich potřeb. Mezi nejzákladnější potřeby bezesporu patří nejen uspokojení svých potřeb, ale i své rodiny, poskytnutí sociální jistoty, životní stability a jasné perspektivy, včetně možnosti budoucích potřeb, ale také dobré vztahy na pracovišti, uznání a možnost seberealizace. Každá firma nebo organizace má vlastní systém odměňování, kterým motivuje zaměstnance k co nejlepším výkonům, což vede k větší prosperitě firmy.

Systém odměňování bývá koncipován, aby byl přiměřený, motivující a ke všem stejně spravedlivý. Při tvorbě takového systému je potřeba mít zodpovězené otázky. Čeho potřebuje firma svým systémem odměňování dosáhnout? Jaký význam pro zaměstnance mají různé možnosti odměn (varianty odměn)? Které vnější faktory ovlivňují odměňování ve firmě?

Zaměstnavatel může zvolit jednu z mnoha variant, jak odměňovat zaměstnance, jakou zvolit strukturu celkové odměny podle jednotlivých forem odměn, v jakém vzájemném poměru budou v celkové odměně jednotlivé formy odměňování zastoupeny, jaká pravidla, jaké nástroje a jaké postupy budou použity při odměňování jednotlivých zaměstnanců.

Systém odměňování se obvykle zaměřuje na ty formy odměn, které jsou považovány za nejdůležitější, tedy na peněžní nebo v penězích vyjádřitelné formy, či-li hmotné formy odměňování.

Důležitým požadavkem je, aby takový systém odměňování byl zaměstnanci akceptován. Z toho důvodu je vhodné, aby se klíčoví zaměstnanci podíleli na jeho vytváření, zavádění i fungování.

Systém odměňování však není jen nástrojem kompenzace zaměstnanců za odvedenou práci, ale musí plnit řadu dalších funkcí:

- přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání ve firmě,
- stabilizovat zaměstnance, které firma potřebuje,
- odměňovat zaměstnance podle významu a náročnosti jimi vykonávané práce,
- odměňovat zaměstnance za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti,
- přispět k dosažení konkurenceschopného postavení firmy na trhu práce,
- být zaměstnanci akceptován, hrát pozitivní roli v jejich motivování, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností,
- sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností zaměstnanců.

Firma chce nejčastěji pomocí systému odměňování dosáhnout těchto cílů:

- vytvořit si konkurenční výhodu pro získávání zaměstnanců, efektivitu práce na jednotku,
- dosáhnout vyšší efektivitu,
- udržet si zaměstnance,
- dosáhnout konkurenceschopné produktivity a žádoucího zisku,
- dosáhnout žádoucí kvality a technické úrovně produkce,
- dosáhnout potřebné úrovně flexibility a kreativity,
- formovat a rozvíjet takový pracovní kolektiv, který by byl schopen realizovat cíle firmy,
- formovat a rozvíjet zdravé pracovní a mezilidské vztahy ve firmě.

Na druhé straně zaměstnanci potřebují dosáhnout těchto cílů:

- zabezpečit uspokojování potřeb svých i své rodiny,
- určitou sociální jistotu, životní stabilitu a jasnou perspektivu, včetně možnosti budoucích výdělků,
- možnost seberealizace,
- dobré vztahy na pracovišti,
- uznání za práci [12]

2.3. Mzdové formy

U většiny vedoucích zaměstnanců a ekonomů i v dnešní době převládá názor, že mzda je nejsilnějším motivačním faktorem. Odborníci, kteří se zabývají chováním lidí, mají opačné mínění. Nelze přesně říci, který z těchto pohledů je zcela správný. Pravda se nachází někde uprostřed. Mzda (odměna) je pouze vnějším stimulem (stejně jako trest), který má na jednotlivé zaměstnance různý dopad.

U zaměstnanců na vyšší řídicí úrovni a u špičkových manažerů není mzda tak významná, jako například možnost seberealizace, dosažení úspěchu, kariéra, obsah práce. Víceméně se zde předpokládá, že vyšší plat je na vyšší úrovni řízení samozřejmostí. Učebnice managementu uvádějí nejrůznější zásady mzdové diferenciaci. Podklady a kritéria pro mzdovou diferenciaci jsou nutné, své místo má ale i subjektivní hodnocení manažera.

Obecně platí tyto zásady. Zaměstnanci mají tendenci srovnávat svou mzdu se mzdou ostatních. I když se tyto částky nezveřejňují, informace se vždy donesou. Musí mít proto pocit spravedlnosti jak při srovnání se spolupracovníky uvnitř firmy, tak i když srovnávají svou mzdu se mzdou, kterou vyplácí konkurence.

Chce-li nadřízený finančně ocenit nějaký mimořádný výkon, částka by měla být vyplacena co nejdříve po splnění úkolu. Není-li odezva okamžitá, roste v zaměstnanci pocit zklamání.

Automaticky vyplácet například 13. plat nebo jiné prémie také není příliš vhodné. Pakliže tuto formu nadřízený uplatňuje, musí diferencovat a zdůvodnit vždy částky, za co je odměna vyplacena. V opačném případě se může stát, že zaměstnanci začnou tuto formu považovat za samozřejmost.

Manažer by měl uvážit i platový postup v rámci jedné funkce. Některé firmy, a to hlavně zahraniční, se dopouštějí chyby, když ve snaze k získání žadatele, mu při nástupu vyměří velmi vysoký plat. Pak už ale není kam postupovat. Po určité době se zaměstnanec cítí velmi nespokojen, protože jeho mzda nevykazuje vzestupnou tendenci. Tento pocit má dokonce i tehdy, když pobírá částku, která je vyšší než v konkurenčních firmách. Doporučuje

se tedy stanovit platové rozpětí a částky zvyšovat od možného minima velmi opatrně. Než absolutní výše mzdy více motivuje platový postup.

Pro vyvážený systém odměňování zaměstnanců je nutno rozhodnout, která mzdová forma, popřípadě která kombinace mzdových forem je pro danou organizaci nejefektivnější.

Další krokem je rozhodnutí, zda zaměstnanci budou placeni za odpracovanou dobu, za jejich výkon nebo i za další zásluhy.

2.3.1 Odměňování na základě výkonu

Je-li alespoň část mzdy zaměstnance závislá na jeho objektivně měřeném výkonu a její výše není předem určena, jedná se o výkonové odměňování. Pokud je takový typ odměňování dobře nastaven, stává se účinným nástrojem zvýšení pracovní motivace, podpory změn v chování zaměstnanců i posilování firemní kultury. Obvykle výkonové odměňování vede k růstu produktivity a k poklesu fluktuace a také absence.

Cílem výkonového odměňování je vázat odměnu na výsledky práce a tím posílit výkonnost. Jedná se např. o prodejní provize, odměny za počet vyrobených kusů apod. Jednotliví zaměstnanci se liší ve způsobu a jakosti zpracování úkolu, proto výkonové odměňování, které k tomuto přihlíží, posiluje spravedlnost odměňování. K cílům výkonového odměňování patří i podpora identifikace zaměstnance s cíli organizace. Smyslem je upozornit zaměstnance na základní firemní cíle a výkonové ukazatele a zaměřit je na jejich plnění. K odměnám tohoto typu patří především roční bonusy a podíly zaměstnanců. V neposlední řadě zvyšuje výkonové odměňování konkurenceschopnost odměňování tím, že zaměstnancům je dána možnost vydělat si nad úroveň základního platu, ale i nad úroveň platu konkurence.

Aby tento typ odměňování byl účinný, je nutné, aby zaměstnanci považovali výkonové cíle za realistické a věřili, že jich mohou dosáhnout a že poté budou odměněni. Také musí být výkonová odměna dostatečně velká, a to tak, aby kompenzovala jejich zvýšené úsilí.

Celý systém výkonového odměňování je nutné periodicky kontrolovat a ověřovat, že odpovídá cílů organizace i potřebám motivace zaměstnanců. Měl by být přehledný, jednoduchý, srozumitelný, aby si zaměstnanci mohli sami spočítat očekávaný výdělek.

Existují různé formy výkonového odměňování, které se liší podle okruhu osob, na které se vztahuje. Jde o rozdělení na:

- individuální výkonové odměňování
- výkonové odměňování používané pro malé skupiny,
- výkonové odměňování velkých skupin,
- speciální systémy výkonového odměňování sloužící k vyslovení uznání zaměstnancům. [10]

Výkonové odměňování využívá různé nástroje, především úkolovou mzdu, provize, prémie, bonusy, opce apod.

2.3.2 Časová mzda

Jde o mzdovou formu, která se zpravidla stanovuje v podobě hodinové, týdenní či měsíční částky. V zásadě se mzda vztahuje na skutečně odpracovanou dobu a nezávisí na výkonu.

Výhody plynoucí z této varianty:

- je jednoduchá a administrativně nenáročná, levnější
- usnadňuje odhadování a plánování mzdových nákladů,
- je srozumitelná pro zaměstnance, kteří mnohdy oceňují stabilitu odměny, která z časové mzdy či platu vyplývá,

Nevýhody:

- má jen omezený pobídkový účinek a nepodněcuje zaměstnance ke zvyšování výkonu a produktivity práce a svým způsobem ani k rozšiřování schopností,
- umožňuje méně snaživým zaměstnancům přiživovat se na práci svých spolupracovníků, parazitovat na firmě,

- vyžaduje intenzivnější kontrolu zaměstnanců a mnohdy i donucování k tomu, aby plnili požadovaný výkon.

Je jen málo prací, pro které by bylo užítí časové mzdy nebo platu zcela nevhodné, ale lze říci, že její použití je vhodné zejména v případech:

- kdy je obtížné měřit množství a kvalitu práce,
- kdy množství a tempo (intenzitu) práce nemůže zaměstnanec ovlivnit,
- kdy potřeba práce není rovnoměrná (kolísá),

Nízkou pobídkovost lze eliminovat:

- uplatněním dvou či více mzdových tarifů podle stupně dosaženého výkonu,
- poskytováním příplatků k časové mzdě, stanoveného pomocí analytického hodnocení pracovního výsledku a chování při práci.

Ke zvýšení motivačního účinku bývá velmi často tato mzdová forma kombinována s dodatkovými pobídkovými mzdovými formami. Mzda bývá rozdělena na pevnou a pohyblivou složku. Pevná složka mzdy bývá vyplacena dle sjednaného mzdového tarifu. Pohyblivá složka mzdy se využívá ke zvýšení tlaku na výkon, a to zejména použitím dvou nebo více tarifů pro stejnou práci. Tyto rozdílné tarify se přiznávají jednotlivým zaměstnancům podle jejich výkonu. Zpravidla časové formy mzdy bývá využíváno při odměňování manažerů a administrativních zaměstnanců, ve službách a na pracovních místech s výrazně rozmanitou prací. Do časové mzdy se zabudovávají i prvky zohledňující vklad, přínos zaměstnance v podobě jeho schopností.

2.3.3 Zásluhové odměňování

Zaměstnanec je odměňován podle výkonu, schopností, dovedností – tedy obecně podle svého přínosu nebo nějaké jeho složky. Používá se jako dodatek k časové mzdě či platu, nebo existuje samostatně.

Nejobvyklejší jsou tzv. výkonové (někdy se používá i termín pobídkové) mzdové formy, kdy odměna je přímo úměrná pracovnímu výkonu. Tato forma má posílit vazbu odměny na výkon a tím zaměstnance motivovat.

Do této formy patří skupina odměňování s diferencovanými sazbami za výkon. Kromě zaměření na maximální výkon, mají v sobě zabudovanou i ochranu zaměstnanců před nadměrným fyzickým zatížením.

Z hlediska účelu rozlišujeme 4 typy těchto systémů:

- Selektivní systémy
- Systémy časové úspory
- Systémy s kombinací účelu
- Interdisciplinární systémy

Selektivní systémy

Taylorův systém: výkon dělníka je hodnocen ve dvou stupních, při neplnění normy je uplatněn nižší mzdový tarif (80%), při splnění a překročení normy je výkon hodnocen zvýšeným tarifem (120%).

Merrickův systém: používá tří sazeb diferencovaných podle pásem dosaženého výkonu (do 83% - koef. 1, 83-100% - koef. 1,08, resp. 1,1 a nad 100% - koef. 1,2), je vhodný pro odměňování dělníků s nízkou kvalifikací.

Emersonův systém: hodnotí výsledky práce pomocí kritéria efektivnosti, které se stanoví jako podíl času určeného na plnění normované práce ke skutečnému času práce (do 67% - tarif, 67-100% - dodatečná prémie, nad 100% - růst prémie o 1% za každé 1% překročení efektivnosti).

Systémy časové úspory

Halseyův systém: uplatňuje se tam, kde jsou normy stanoveny odhadem. Při výkonu nižším než normovaný výkon je zaručena výplata tarifní mzdy, při výkonu nad stanovenou normu se přiznává prémie za uspořený čas. Prémie je předem stanovený a pevný podíl na uspořeném čase. Zbývající díl uspořeného času jde ve prospěch zaměstnavatele jako odměna za dobře připravené věcné, organizační a jiné podmínky pro výkon zaměstnance.

Rowanův systém: za čas uspořený oproti předpokládanému času práce je poskytována prémie s degresivním průběhem, takže s rostoucím výkonem mzda automaticky relativně klesá.

Barthův systém: je analogický předchozím systémům, avšak neposkytuje záruku výplaty mzdového tarifu při nesplnění normovaného výkonu.

Systém s kombinací účelu

Ganttův systém: předpokládá přesné stanovení pracovních postupů a výkonových norem, jejich dodržování a trvalou objektivizaci. Při neplnění norem je zaručena výplata tarifu platného pro časovou mzdu, který je stanoven na výrazně nižší úrovni než tarif pro úkolovou mzdu. Za výkon nad normu se používá klasická úkolová mzda, přičemž se používá procentní příplatek k časovému tarifu v rozmezí 10-40% časového tarifu podle druhu práce.

Interdisciplinární systémy

Systém Bedaux: měří lidskou práci v jednotce B. 1B vyjadřuje množství práce, které zaškolený a schopný pracovník odvede za minutu, pokud pracuje normální rychlostí práce a dodržuje předpokládané přestávky na odpočinek. 60B za hodinu odpovídá 100% výkonu, za který je vyplácena základní zaručená mzda. Do 80B se přiznává prémie, přičemž pouze část dostává zaměstnanec, další část se převádí do fondu, ze kterého jsou hrazeny odměny režijních dělníků a odměny vedoucích zaměstnanců

Použití těchto forem přináší obecně následující výhody:

- může vést ke zvýšení kvantitativní stránky výkonu zaměstnanců, popřípadě i ke zlepšení jeho kvality
- více úkolů splněných v tomtéž čase a s tímtož zařízením snižuje náklady na jednotku výroby.

Na druhé straně však má použití výkonových forem i své nevýhody:

- systém se obtížněji zavádí a vyžaduje značnou přípravu,
- kontrola a měření individuálního, skupinového i firemního výkonu mohou být obtížné a časově náročné,

- může se objevit rivalita a z ní plynoucí konflikty mezi jednotlivými zaměstnanci či jejich skupinami,
- při odměňování založeném na skupinovém či firemním výkonu může být obtížné určit příspěvek jednotlivce k určitému výkonu,
- orientace na množství práce se může negativně odrazit v její kvalitě,
- obtížněji se odhadují a plánují mzdové náklady.

V praxi se setkáváme s využitím odměňování postaveném na základě výkonu celé firmy, na základě hospodářských výsledků dosažených firmou. Zpravidla však na těchto výsledcích závisí jen část odměny zaměstnance. Odměna se dále odvozuje od různých základů. Dále popsáno v kapitole 2.2.5.

2.3.4 Úkolová mzda

Tato mzda je vhodná pro odměňování dělnické práce. Zaměstnanec je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede.

Lze aplikovat úkolovou mzdu s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu, kde je stanovena jedna sazba za kus pro všechny přijatelné kusy až do určité normy. Jestliže vyrobené množství překročí stanovenou mez (normu výkonu), používá se vyšší sazba za vyrobený kus, a také opačně lze penalizovat nedostatečné plnění normy výkonu.

Úkolová mzda, zpravidla s rovnoměrným průběhem závislosti odměny na výkonu, najde své uplatnění i při odměňování skupiny zaměstnanců. V případě skupinové (kolektivní) úkolové mzdy existuje řada variant, např. tzv. operační kolektivní úkolová mzda nebo tzv. akordní úkolová mzda.

Akordní mzda je zvláštní forma přímé úkolové mzdy, při níž je sazba stanovena na provedení uceleného díla, části stavby, montáže ap. Úkolová sazba (tzv. akord) je dána úhrnem za kvalitní a hospodárné provedení celého komplexu (zpravidla včetně přípravných a pomocných prací) ve stanoveném termínu. Může být individuální i kolektivní. Mzda akordní podněcuje zájem na spolupráci pracovního kolektivu, na odstranění ztrátových časů

a na urychlení pracovního procesu. Na principu mzdy akordní je založena i brigádní forma organizace práce a odměňování.

Pro rozdělování skupinové úkolové mzdy by měla být stanovena určitá pravidla, které by měli do určité míry stanovit členové skupiny.

2.3.5 Podílová mzda

Podílová nebo-li provizní mzda se nejčastěji vyjadřuje procentem z tržby. Vztahuje se k prodeji zboží. Tato mzda se uplatňuje v obchodních činnostech či v některých službách. Odměna je zcela nebo zčásti závislá na prodaném množství nebo poskytnutých službách, kde jde o přímou podílovou mzdu, nebo zaměstnanec má garantovaný základní plat a k němu dostává provizi za prodané množství.

Jednou z variant je tzv. zálohovaná podílová mzda, kdy zaměstnanec dostává měsíční zálohu, která je pak odečtena od jeho provize. Tato varianta je vhodná zejména pro pracovníky, jejichž prodej má výrazné meziměsíční či sezónní výkyvy.

Výhodou podílové mzdy je přímý vztah odměny k výkonu, kde zaměstnanec ví, že když nebude podávat výkon, nebude placen. Nevýhodou je, že prodej mohou ovlivnit faktory, které pracovník nemá pod kontrolou, např. výrobek, který prodává, je náhle nahrazen lepším a levnějším konkurenčním výrobkem, změní se hospodářské situace nebo počasí.

2.3.6 Dodatkové mzdové formy

Dodatkových mzdových forem existuje ve světě poměrně značné a neustále se zvětšující množství. Dodatkové mzdové formy bývají vázány na individuální, skupinový či celofiremní výkon, jsou jednorázové nebo se periodicky opakují a lze nalézt i formy určené pro jednotlivé kategorie zaměstnanců.

Typickou a široce používanou dodatekovou mzdovou formou jsou prémie, které nejčastěji bývají poskytovány k časové nebo úkolové mzdě, ale lze je poskytovat i v případě uplatnění ostatních základních mzdových forem. Vyskytují se ve dvou podobách:

- Periodicky se opakující prémie za uplynulé období. Její výše kolísá v závislosti na výkonu. Prémie tohoto druhu mohou být jak individuální, tak skupinové.
- Jednorázová prémie (mimořádná odměna) je odměna poskytovaná za mimořádný výkon, za vynikající plnění pracovních úkolů, za iniciativu, za pracovní chování.

Touto dodatkovou mzdou lze ocenit náročnost práce a dlouhodobě dosahované výsledky jednotlivých zaměstnanců. V tom případě se jedná o tzv. osobní ohodnocení (osobní příplatek) v podobě určitého procenta základní mzdy.

Odměňování odvozené od výkonu celé firmy má následující výhody:

- u zaměstnanců vyvolává pocit sounáležitosti s firmou, uvědomění si významu pro firmu a svůj příspěvek k celkovému úsilí firmy,
- zlepšuje se klima spolupráce mezi pracovníky a majitelem či vedením firmy,
- zaměstnanci jsou podněcováni k tomu, aby navrhovali zlepšení pracovních postupů a usilovali o úspory nákladů,
- zavádění a provádění systému je levnější a jednodušší než v případě odměňování založeném na individuálním nebo skupinovém výkonu.

Na druhé straně mezi nevýhody patří to, že:

- přímý pobídkový vliv na jednotlivého zaměstnance je velmi malý, protože vazba mezi individuálním úsilím a odměnou je v tomto případě poněkud nevýrazná,
- systém odměňování může být pro mnohé řadové zaměstnance obtížně srozumitelný a komplikovaný, ne všichni chápou takové kategorie, jako je obrat, přidaná hodnota, prodej apod.,
- odměna tohoto druhu závisí i na faktorech, které zaměstnanci nemohou ovlivnit.

Za účelem zlepšování vazby zaměstnanců na firmu a zvyšování jejich zájmu na kolektivním výkonu firmy lze použít i podílů na výsledcích hospodaření firmy. Jako například podíl na zisku, kdy se mezi zaměstnance rozděluje určité pevné procento zisku. [1]

Mezi dodatkové mzdové formy patří i příplatky ke mzdám, které mohou být povinné (např. příplatek za práci přesčas, za práci ve svátek, v sobotu a v neděli, za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, za práci v noci, za vedení, za zastupování apod.) nebo dobrovolné (např. příplatky na dopravu do zaměstnání, příplatky na oděv, příplatky na ubytování a ostatní příplatky související s vykonáváním práce v konkrétní firmě).

Dodatkové mzdové formy představující zvláštní zvýhodnění pro zaměstnance firmy. Jsou to např.:

- třináctý plat,
- vánoční příspěvek,
- příspěvek na dovolenou,
- odměna za zvýšení kvalifikace,
- odměna u příležitosti odchodu do důchodu,
- příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí.

2.4. Ostatní složky mzdy

Zavádění a uplatňování pohyblivých složek mezd je zcela v pravomoci podniku. Jedná se zejména o: prémie, odměny, osobní ohodnocení, příplatky ke mzdě a podíly na hospodářském výsledku.

2.4.1 Prémie

Mohou se vyplácet v časové i úkolové mzdě, vyplácejí se za splnění předem stanovených úkolů, které jsou uvedeny v prémiových řádech. Jsou stanoveny procentem. Prémie se poskytují zaměstnancům za výsledky práce stanovené předem v příslibu pomocí ukazatelů množství, kvality, hospodárnosti a efektivnosti. Účelem poskytování prémie podle tohoto prémiového řádu je hmotně zainteresovat zaměstnance na včasném, kvalitním a iniciativním plnění pracovních úkolů při současném dodržování maximální hospodárnosti.

Druhy prémie

- výkonnostní
- prémie za jakost a kvalitu
- prémie za hospodárnost

- prémie úkolová, která nahrazuje úkolovou mzdu
- prémie za splnění výrobních úkolů
- prémie kapacitní

Prémie lze také dělit na individuální a kolektivní. Individuální prémie se uplatní u zaměstnanců, u nichž je možné výsledky práce sledovat podle předem stanovených ukazatelů. Kolektivní prémie se uplatní všude tam, kde je žádoucí zainteresovat zaměstnance na společných výsledcích práce, nebo tam, kde nelze sledovat výsledky jednotlivce.

Výpočet výdělku s prémie

Základem pro výpočet prémie je tarifní mzda, u úkolové mzdy základní mzda, skutečně dosažená v období, za které se prémie poskytují.

$$M = T_p \cdot \text{odpracovaný čas}$$

Kde T_p = tarif s prémie, pro který platí

$$T_p = T + T \cdot p \cdot Z$$

T - mzdový tarif základní

P - plnění norem vyjádřené koeficientem, tj. čas normovaný / čas skutečný

Z - základní prémie sazba

2.4.2 Odměny

Za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu může zaměstnavatel poskytnout zaměstnanci odměnu. Odměny tvoří jednu z nejoperativnějších a administrativně nejjednodušších pohyblivých složek mzdy. Oproti prémie, které mají stanoveny přísnější pravidla pro jejich vyplácení, jsou odměny volnější formou odměňování, i když se u nich nevylučuje vazba na splnění úkolů. Konkrétní výši odměny pak stanoví obvykle příslušný vedoucí zaměstnanec nebo sám zaměstnavatel po zhodnocení zásluh jednotlivých zaměstnanců.

2.4.3 Odměna z dohody

Výše odměny z dohody a podmínky pro její poskytování se sjednávají v dohodě o provedení práce nebo v dohodě o pracovní činnosti.

2.4.4 Odměna za pracovní pohotovost

Přísluší zaměstnanci odměna nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku.

2.4.5 Osobní ohodnocení

Za dlouhodobé dosahování velmi dobrých pracovních výsledků nebo při plnění většího rozsahu pracovních úkolů než u ostatních zaměstnanců, může zaměstnavatel poskytovat zaměstnanci osobní příplatek až do výše 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen. Výše osobního ohodnocení se stanovuje na delší dobu. Vyplácí se každý měsíc pevnou částkou.

2.4.6 Podílová forma mzdy

Může podnik vyplácet, pokud dosahuje zisku. Za účelem zlepšování vazby zaměstnanců na firmu a zvyšování jejich zájmu na kolektivním výkonu firmy se používá právě tato forma odměny stanovených dle podílů na výsledcích hospodaření firmy. Jako například podíl na zisku, kdy se mezi pracovníky rozděluje určité pevné procento zisku.

2.4.7 Příplatky

Příplatky ke mzdě ze zákona nepovinné

- např. za vedení určitého počtu lidí, za práci na směnách.

Příplatky ze zákona povinné

- za práci přesčas, pokud zaměstnanec nečerpá náhradní volno,
- za práci ve svátek,
- za práce ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí,
- za práci v noci, tj. mezi 22. a 6. hodinou.

2.5. Zaměstnanecké výhody

Pojem zaměstnanecké výhody (Employee benefits) představuje prakticky cokoli, co zaměstnavatel zaměstnancům poskytuje nad rámec stanovený zákoníkem práce. Zaměstnanecké výhody jsou považovány za součást odměňování zaměstnanců, ale na rozdíl

od odměn za odpracovanou dobu se poskytují zaměstnancům pouze za to, že jsou v dané firmě v pracovním poměru.

Zaměstnanecké výhody lze zařadit do čtyř skupin:

- výhody sociální povahy (např. důchodové připojištění hrazené zcela nebo zčásti firmou, životní pojištění, půjčky a ručení za půjčky, příspěvky na rekreaci dětí apod.),
- výhody zkvalitňující využívání volného času (např. kulturní a sportovní aktivity, organizování dotovaných zájezdů, nabídka nebo dotování rekreace pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky apod.),
- výhody mající vztah k práci (např. stravování, výhodnější prodej firemních produktů zaměstnancům, firemní parkoviště, příspěvek na úhradu cestovních nákladů při dojíždě do zaměstnání, poskytování pracovního oděvu, vzdělávání hrazené firmou aj.),
- výhody spojené s postavením ve firmě (např. prestižní firemní automobily pro manažery, používání firemních automobilů pro osobní účely, přidělení mobilního telefonu a jiné náklady reprezentace firmy atd.).[4]

Systém benefitů musí být nastaven optimálně k cílům firmy. Praxe však potvrzuje, že bývají upřednostněni pouze manažeři a na ostatní specialisty nebo klíčové zaměstnance je zapomínáno. Existuje řada systémů jak zaměstnancům nabídnout benefity; například systém **KAFETERIE** (tedy pružný systém) . Zaměstnanec si může vybrat zaměstnanecké výhody dle svého rozhodnutí. Jedná se o efektivní systém, kdy má každý zaměstnanec svůj osobní účet zaměstnaneckých výhod , který může být závislý na délce pracovního poměru, pozici ve firmě, ohodnocení znalostního potenciálu atd. V rámci tohoto finančního limitu si může zaměstnanec sestavit vlastní balíček zaměstnaneckých výhod z nabízeného portfolia. Finanční limit bývá často vyjádřen v bodech, což umožňuje rovnocenné ocenění výhod, které mají různé nákladové a daňové dopady pro zaměstnavatele. Systém kafeterie může být podporován softwarovou aplikací na intranetu firmy, kde si zaměstnanec může sám zvolit svůj balíček výhod.

2.5.1 Vnější faktory odměňování

Vnější faktory, které ovlivňují odměňování ve firmě:

- populační vývoj,
- situace na trhu práce (úroveň zaměstnanosti v místě, regionu, státě),
- úroveň zaměstnanosti v místě, regionu, státě,
- profesně-kvalifikační struktura lidských zdrojů,
- životní styl,
- úroveň zdanění,
- míra inflace,
- ekonomická a sociální politika vlády,
- skutečnosti související s členstvím v Evropské unii (legislativa, volný pohyb pracovních sil a zboží),
- úroveň odměňování včetně nabídky zaměstnaneckých výhod u konkurujících organizací, v odvětví, místě, regionu, státě apod.

2.5.2 Vnitřní faktory odměňování

- Image firmy, podniková kultura – Zaměstnanec je ovlivňován i image firmy, tedy jakým dojmem působí, jakou pověst má u klientů. Má-li firma seriózní pověst, obchodní zástupci jsou na vysoké profesionální úrovni a vycházejí svým partnerům vstříc, většina zaměstnanců považuje za čest v takové organizaci pracovat a svými pracovními výkony se snaží image firmy podpořit.
- Styl vedení - Vedení firmy mají určitou představu o tom, jak by měla firma vypadat, jak by její zaměstnanci měli jednat mezi sebou a chovat se k zákazníkům, co se bude ve firmě akceptovat a co je považováno za nežádoucí. Cílem je dosáhnout toho, aby zaměstnanci podle těchto hodnot jednali. Patří sem pracovní i mimopracovní chování, podávaný výkon a vztah k manažerům. Tyto hodnoty by se měly samy o sobě stát motivací.
- Komunikace uvnitř firmy - V organizaci dochází k přenášení informací, a to jak shora dolů, tak i zdola nahoru, tedy od řadových zaměstnanců k vrcholovému vedení. Je to i způsob, jak jednotlivá oddělení mezi sebou spolupracují, zda převažuje formální komunikace nebo neformální, apod. Informace

- Estetičnost a technická vybavenost pracovního prostředí - Pracuje-li člověk v "kulturním" prostředí, pravděpodobně se začne i "kulturně" chovat, cítí se příjemně a svého pracoviště si váží. Nemusí řešit problémy, že nemá k dispozici to, co pro svou práci potřebuje, že se v kanceláři tísni s několika dalšími kolegy, kteří neustále telefonují a kouří, že nemusí chodit do práce o hodinu dříve, aby si mohl v klidu připravit materiály k jednání. Je-li odstraněno všechno rušivé, je-li k dispozici všechno potřebné a navíc je prostředí příjemné, působí to na výkonnost i na celé klima organizace pozitivně.
- Jistota pracovního místa je pro zaměstnance neméně důležitým faktorem. Faktor jistoty pracovního místa nepůsobí stejně na různé kategorie zaměstnanců ani v jednotlivých regionech.. To samozřejmě souvisí s úrovní nezaměstnanosti. V problémových oblastech se snaží zaměstnanci podávat takové výkony, které by jim zajistily setrvání ve firmě. Různou důležitost má jistota pracovního místa i pro jednotlivé věkové kategorie.

2.6. Co tedy odměňovat?

Všeobecně se uznává, že odměny zaměstnanců by měly být závislé na jejich pracovním výkonu, protože jen tak budou zaměstnance motivovat k lepší práci.

Jelikož pracovní výkon je však často obtížně měřitelný, měření výkonu je poměrně náročná záležitost, která vyžaduje určitou disciplinovanost a soustavnost kontroly výkonu. Problém představuje i přesná kvantifikace vlivu faktorů výkonu nezávislých na úsilí a schopnostech pracovníka jako například pracovní podmínky, organizace práce, rozdíly v používané technice či technologii aj. Kromě toho musíme také přihlížet při odměňování zaměstnanců i k jejich vzdělání, schopnostem a k jiným objektivněji zjistitelným charakteristikám. Ve většině případů odměna vázaná na výkon může vyvolávat výraznou orientaci na množství práce na úkor její kvality.

Mezinárodní úřad práce vytvořil seznam faktorů, které by při odměňování měly být brány v úvahu: analýza a úsudek, bystrost, dělání chyb a jejich dopad, dovednosti, duševní úsilí, duševní zátěž, fyzické požadavky, hospodaření se zdroji, iniciativa, komplexnost v přístupu, kontakt s lidmi a diplomacie, obratnost, obtížnost práce, odborná příprava

a zkušenosti, odpovědnost za peníze, materiál, zařízení, informace, evidenci a zpracování hlášení, odpovědný přístup k práci, plánování a koordinace, plnění úkolů, pracovní podmínky, přesnost, rizikovost práce, rozhodování, řešení problémů, řízení a kontrola lidí, sociální dovednosti, soudnost (rozhádnost), stresovost práce, tvořivost, úsilí, vzdělání, znalost práce a znalosti všeobecně.

2.7. Metody výzkumu

2.7.1 Dotazníkové šetření

Ke svému výzkumu jsem si vybral jednu z nejvyžívanějších technik – dotazníkové šetření. Díky němu jsem získal dostatečné množství údajů od poměrně velkého množství osob během necelého týdne. Za největší výhody dotazníku je možné považovat to, že je jednoduchý na vyplnění, je to jedna z nejlevnějších metod průzkumu, která se jednoduše zpracovává a vyhodnocuje.

Základním stavebním prvkem dotazníku jsou otázky, ty mohou být otevřené, uzavřené nebo polootevřené. U otevřené otázky má respondent možnost volného vyjádření. Jejich výhoda spočívá v tom, že umožňují získat odpověď, která tvůrce dotazníku nemusela napadnout, podněcují respondenta k hlubšímu zamyšlení nad tématem, věrněji zachycují názor respondenta na otázku, protože není omezen variantami odpovědi. Otevřené otázky však s sebou nesou i nevýhody, např. náročnější následné zpracování dotazníku, kvalita odpovědi je ovlivněna verbálními schopnostmi respondenta. Naopak uzavřená otázka má již zformulován dotaz i vyčerpávající počet variant odpovědi. Její hlavní výhodou je jednoduché vyplnění odpovědi a jejich snadné zpracování. Uzavřené otázky jsou však složitější na vytváření a mohou vést k nahodilému vyplnění a také nemusí vystihnout plně názor respondenta. V polootevřené otázce je zformulován dotaz a uvedeny varianty odpovědi, přičemž jedna varianta není zformalizována a umožňuje respondentovi vyjádřit volně svůj názor.

Otázky jsem formuloval tak, aby byly jednoznačné, stručné a srozumitelné. Snažil jsem se v nich ptát se na skutečnosti, které mě zajímají.

2.7.2 Mzdová šetření

Mzdová šetření jsou šetření ve vybraných organizacích v určitém území, odvětví či oboru, jež jsou podkladem pro porovnávání údajů o politice, metodách a praxi odměňování.

K základním cílům mzdových šetření patří:

- získání informací o ceně pracovní síly na trhu práce, tedy zajištění vnější srovnatelnosti odměn,
- korekce chybných představ zaměstnanců o ceně určitých prací,
- přínos ve formě pozitivního dopadu na motivaci zaměstnanců.

Cílem mzdových šetření je tedy porovnávat porovnatelné – proces porovnávání prací. Mzdová šetření se nejčastěji zabývají otázkami základních tarifů, mzdovými/platovými rozpětími, délkou pracovního dne, normální délkou pracovního týdne, výkonovými formami mezd/platů, zvláštními příplatky, poskytovanými zaměstnaneckými výhodami, event. i detaily kolektivní smlouvy.

Mzdová šetření musí být prováděna řádně a pečlivě. Informace pro ně mohou být získána z různých zdrojů, např. publikovaných šetření, speciálních šetření, inzerátů, publikací, odborných článků atd.

2.7.3 Hodnocení práce

Hodnocení práce slouží ke zjištění složitosti, náročnosti mezi jednotlivými pracemi v organizaci. Cílem hodnocení práce je vytvoření mzdových/platových relací pro jednotlivé práce – vodítko pro vytvoření systému odměňování, pro kolektivní vyjednávání, pro individuální vyjednávání a poskytuje slušný podklad pro spravedlivou a uspořádanou strukturu klasifikace práce.

Metody hodnocení práce dělíme do dvou skupin, a to na analytické a neanalytické metody.

Neanalytické metody porovnávají práce jako celek navzájem, nerozlišují mezi faktory obsaženými v jednotlivých pracích, které tyto práce navzájem odlišují. K těmto metodám hodnocení práce patří metoda pořadí prací, párové porovnávání a klasifikační metoda.

Naopak analytické metody hodnocení práce neporovnávají práci jako celek, ale každá práce je rozdělena na větší množství faktorů, a proto jsou v praxi častěji používané. K analytickým metodám patří bodovací metoda a metoda faktorového porovnávání.

Při zavádění hodnocení práce je třeba si položit několik otázek, např. koho by se mělo hodnocení týkat, kolik systémů hodnocení prací by měla organizace mít, zda nakoupit systém šitý na míru, jaký typ systému použít. Vytvoření a zavedení systému hodnocení práce je časově náročné. [5]

3. CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

Skupina RPG Real Estate byla založena 1. června 2006, kdy došlo k restrukturalizaci nedůlního majetku společnosti OKD, a.s., největší důlní společnosti v České republice. Dnes skupina vlastní následující portfolia majetku a zajišťuje k nim níže uvedené služby.

Správa majetku má na starost výkon vlastnických práv a řízení hodnoty portfolií. Velké úsilí věnuje optimalizaci majetkové struktury.

Správa nemovitostí je tým složený ze 160 odborníků, kteří pečují o nájemníky, spravují rezidenční a komerční nemovitosti, vyhledávají nájemce a pronajímají nemovitosti. Její součástí je silné právní oddělení.

Facility Management zajišťuje provoz, opravy a údržbu rezidenčních, komerčních a průmyslových objektů, se svými 139 odborníky nabízí kompletní služby v oblasti facility managementu.

Development má na starost rekonstrukce stávajících objektů, development komerčních, rezidenčních, průmyslových, logistických a volnočasových projektů v portfoliu RPG Real Estate a vyhledávání nových investičních možností. Své úsilí vkládá do zvyšování hodnoty nevyužitého majetku.

Skupina RPG Real Estate má více než 400 zaměstnanců. je organizační schéma společnosti.

3.1. Portfolia

Rezidenční portfolio

Rezidenční portfolio skupiny RPG Real Estate tvoří více než 5000 budov s více než 44 000 byty, jejichž celková plocha činí téměř 2 800 000 metrů čtverečních.

Bytové domy, jejichž stáří se v průměru pohybuje okolo 54 let, se nacházejí ve 27 městech a obcích Moravskoslezského kraje. Obsazenost bytů dosahuje 98 procent. V bytech RPG Real Estate žije přes 100 000 lidí.

Komerční portfolio

Do komerčního portfolio skupiny RPG Real Estate patří kanceláře, maloobchodní prostory, komerční objekty a nebytové prostory.

Hotely a ubytovací zařízení

Jde o hotely a ubytovací zařízení určené především pro dlouhodobé pobyty. Tyto objekty slouží nejen dělníkům a studentům, kteří hledají dlouhodobé ubytování, ale poskytují ubytování i pro podnikatele a turisty. Kromě ubytování nabízejí tato zařízení i restaurace, kancelářské prostory a komerční prostory.

Pozemky

Portfolio pozemků skupiny RPG Real Estate tvoří 1600 ha půdy v oblastech s perspektivou dalšího rozvoje. Část tohoto portfolio zahrnuje i tzv. brownfieldy, které mají dobré logistické a infrastrukturní napojení. V závislosti na podstatě a lokalitě jednotlivých pozemků je lze využít pro nejrůznější projekty – od rezidenčních přes průmyslové až po volnočasové. V současnosti jsou tyto pozemky zkoumány, aby se vybrala vhodná místa k výstavbě, kterou by uskutečnily třetí strany.

Před dvěma lety skupina RPG Real Estate vytvořila společný podnik se společností OKIN Group, a.s. Tím vznikla společnost RPG Služby, s.r.o, zabývající se facility managementem v České republice, která nabízí služby nejen v rámci skupiny, ale i externím zákazníkům.

3.2. O skupině

Skupina RPG Real Estate působí v současné době zejména v Moravskoslezském kraji, okruh její činnosti zasahuje ale i do dalších oblastí České republiky.

Do skupiny RPG Real Estate patří následující společnosti:

- RPG RE Management, s.r.o., která je odpovědná za řízení celé skupiny, její rozvoj a také za speciální projekty.

- RPG Byty, s.r.o., je tvořena divizemi Klientské služby a Bytové domy. Společnost RPG Byty, s.r.o. působí na území Moravskoslezského kraje, ale největší koncentrace jejího bytového fondu je v Ostravě, Havířově, Karvině a Orlové. Pro snadnější orientaci svých nájemníků dělí společnost jednotlivé lokality do čtyři oblastí, které mají svá Klientská centra.
- RPG RE Commercial, s.r.o., se stará o komerční a ubytovací zařízení skupiny.
- RPG RE Land, s.r.o., má v majetku divizi Pozemků skupiny.
- RPG Služby, s.r.o., je odpovědná za služby v oblasti facility managementu nejen pro celou skupinu, ale i pro další klienty. RPG Služby se starají také o zajištění oprav a o investiční program pro portfolia činnosti celé společnosti. RPG Služby je rozdělena na pět divizí - Divize realizace, Divize centrálního nákupu, Divize facility management to client, Divize facility management to businesses a Divize stavebních projektů. Správa bytového fondu představuje v letošním rozpočtu RPG Služby položku přesahující 300 milionů korun v obratu stavebních činností a zhruba 100 milionů korun v drobné údržbě. Dne 1.3.2010 došlo ke koupi podílu RPG služby vlastněného OKIN Group mateřskou firmou RPG. Tímto se RPG služby stávají 100% ve vlastnictví skupiny RPG.

V důsledku posledně zmiňované změny dochází ke spolupráci RPG Služby a RPG byty při vytvoření nového IT systému. Ten by měl být propojen se všemi divizemi od Administrativní správy až po výkonovou složku RPG služeb. Tím by měla být sjednocena komunikace uvnitř firmy, čímž by se odstranily mrtvé časy, vznikající při přesunu informací.

Výsledkem analýz, které provedl management bylo, že organizace má několik citlivých míst, a to:

- výše pohledávek z nájemného,
- počet a délka oprav volných bytů,
- výše nájemného.

3.3. Volný byt a proces s ním související

Ve své diplomové práci se zaměřím především na odměňování zaměstnanců, kteří jsou přímo svázáni s procesem oprav volných bytů. Tito zaměstnanci mají přímý vliv na dobu,

kvantitu a kvalitu opravovaných volných bytů. Jedná se o 9 zaměstnanců RPG Byty a 81 zaměstnanců RPG Služby.

Čím více volných bytů a čím delší doba uvolnění (nehrazení nájemného), tím je nižší ekonomický přínos z pronájmu bytů. V první řadě si definujme, co je to volný byt a jaký proces je s tím spojený. Volný byt je takový byt, kde došlo k zániku smluvního vztahu a byt je právně i fyzicky volný.

Z výše uvedeného vyplývá, že volný byt je pro pronajímatele zpracovatelný od okamžiku převzetí od nájemce (soudního úředníka a pod). Je zřejmé, že budoucí obsazení je závislé na vytvořené nabídce a poptávce po bytech. Organizace si ověřila, že jakožto většinový vlastník bytových domů v daném regionu, může kolísající nabídkou volných bytů ovlivnit i poptávku. Můžeme hovořit o konkurenční výhodě, která je pro ostatní bytová društva nedosažitelná. Jako jediná organizace je schopna zřetelněji ovlivnit poptávku po bytech.

Dalším faktorem ovlivňující budoucí obsazení je stav bytu v jakém je pronajímán. Pronajímatel proto opravuje volné byty do předem stanovených standardů, které odpovídají současnému trhu. Doba opravy volného bytu by měla být co nejkratší, aby docházelo co možná k nejmenším ztrátám plynoucích z absence příjmu z nájemného, které negativně ovlivní celou ekonomiku firmy. Již v průběhu oprav by se měl byt nabízet na trh, aby tak došlo ke zkrácení celkového procesu od uvolnění volného bytu po jeho opětovné obsazení za tržní nájemné.

Proces volných bytů

- KC dostává informaci o ukončení nájmu
- KC předává informace na RTS (RPG Byty, TS)
- RTS zajistí převzetí bytu (do 3 dnů až po 4.2.1.1.4)
- RTS zajistí administrativní ukončení v systému smis a zápis na opravu do systému HD
- KC na základě podkladů RTS ukončí nájem v systému SMIS a archivuje originály dokladů (O dny provádí se souběžně)

- STS referent přebírá kapsu VB (O dní provádí se souběžně)
- V průběhu těchto činností probíhá proces na straně RPGS – výměna klíčů (Do 2 dnů – dle SLA)
- RPGS – proces posouzení volného bytu (do 3 dnů dle SLA provedení kontrol)
- OO – Schválení limitu oprav (do 4 dnů)
- STS – plánování prohlídek – dávkové plánování (o dní provádí se současně s prohlídkami)
- STS provádějí předávky bytů do oprav s externím nebo interním (RPGS) zhotovitelem (průměrně do 3 dnů)
- Rozpočtář RPGS - současně na bytě zhotovitel provádí zaměření rozpočtu (O dní provádí se souběžně)
- STS – Administrativní zapsání požadavku do IT systému (O dní provádí se v rámci prohlídek)
- Rozpočtář RPGS - současně zhotovitel provádí zpracování rozpočtu (do 5 – ti dnů dle SLA)
- STS – schválení rozpočtů I (do 2 dní dle SLA)
- OŘ – schválení rozpočtů II a III (do 3 dnů dle SLA)
- RPGS - Realizace oprav (do 25 – ti pracovní dnů)
- STS - Plánování přebírek z oprav (O dní probíhá souběžně)
- STS - přebírka bytu z oprav (do 4 dní – není v SLA)
- STS – Administrativní převzetí bytu (0 dní probíhá v rámci fyzického převzetí)
- STS – předání bytu na Obchodní oddělení (do 2 pracovních dní – není v SLA)
- RPGS - Fakturace oprav VB (O dní – probíhá souběžně s dalšími procesy)

Detailní proces volných bytů je popsán dále v příloze č.1.

V současné době by měl model procesu volných bytů mít podporu motivačního systému, který by zaručil lepší výsledky než v minulosti.

4. ANALÝZA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI

Vzhledem k tomu, že analyzuji odměňování zaměstnanců ze dvou firem, a to RPG Byty a RPG Služby, budu dále charakterizovat mzdovou oblast pro každou z nich zvlášť. Nejdříve se zaměřím na druhou jmenovanou.

4.1. Odměňování v RPG Služby

Zaměstnavatel předem seznamuje zaměstnance se způsobem odměňování, výši mzdy a podmínkami pro její poskytování. Mzda je sjednána v pracovní smlouvě, popřípadě je stanovena mzdovým výměrem.

Pro účely odměňování jsou zaměstnanci zařazeni do kategorie dělnických povolání nebo TH funkcí. Zařazení zaměstnance do příslušné kategorie, povolání, funkce a tarifního stupně je provedena tak, že konkrétní pracovní činnost se porovná s pracemi uvedenými v katalogu.

Odměňování dělnických profesí

Zaměstnancům v dělnické kategorii se stálým pracovištěm a zaměstnancům, u kterých se používá časová mzda, se poskytuje základní mzda minimálně ve výši příslušného tarifního stupně a stupnice dle vykonávané práce.

Mzdové tarify pro kategorii D

Tarifní stupeň	Kč/hod – od	Kč/hod – do
1.	61,00	71,00
2.	64,00	74,00
3.	66,00	76,00
4.	70,00	80,00
5.	77,00	87,00
6.	85,00	95,00
7.	93,00	115,00

Při uplatňování minimální mzdy se postupuje podle ZP a Nařízení vlády o minimální mzdě. Růst mezd je stanoven pro rok 2010 ve výši 3% ve vazbě na srovnávací základnu roku 2009 za podmínky splnění hospodářského výsledku firmy.

Výkonnostní odměny jsou založené na splnění výkonnostních ukazatelů (KPI) se vztahem na plnění hospodářského výsledku. Výkonnostní odměny jsou vypláceny kvartálně ve výši 25% z průměrné měsíční mzdy. V praxi však jsou tyto odměny vypláceny, jak bylo zjištěno, bez ohledu na výši hospodářského výsledku. Takže se stali očekávaným pravidelným příjmem zaměstnanců. Tento faktor nijak nepřispívá k motivování zaměstnanců podávat zvýšený výkon. Pravidelným vyplácením těchto odměn došlo k zmrazení motivace. Při pokusu o opětovné zavedení motivačního vlivu, by zaměstnanci vnímali nevyplácení výkonnostních odměn jako křivdu. Všeobecně se uznává, že odměny by měly být závislé na pracovním výkonu, protože jen tak budou moci zaměstnanci motivovat k lepší práci.

Zaměstnanci zařazení do dělnických profesí jsou odměňováni časovou mzdou. Při takové formě odměňování, je výkon stimulován pouze osobními pohnutkami jednotlivých zaměstnanců. V tomto případě je výkon korigován plánováním a organizací práce mistrem pro danou oblast. Mistr je v kategorii TH zaměstnanců a jeho odměňování je teoreticky závislé od výkonu. Je zde speciálně uvedeno teoreticky, prakticky je citlivost výkonu na vyplácení odměn shodná s bodem mrazu. To je však obsahem další kapitoly.

Za dobu práce přesčas je zaměstnanci uhrazena mzda, na kterou mu vznikl za tuto dobu nárok, a příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku. V mnoha případech pak je poskytnuto náhradní volno. Tuto formu u RPGS upřednostňují nejvíce. Jen v případech, kdy by z důvodu čerpání osobního volna zaměstnancem, který má jedinečnou specializaci, došlo k absenci plnění specializovaného výkonu, se povoluje vyplácení tzv. přesčasů. Jedná se především o topenáře se specializací na měděné rozvody. Příplatek za práci o sobotách a nedělích je ve výši dle zákoníku práce 10% průměrného výdělku. Příplatek za práci v noci mezi 22. a 6. hodinou je ve výši 8,- Kč/hod. Příplatek a práci ve výškách nad 10m nad úrovní terénu je ve výši 4,-Kč/hodinu. Ani jeden z uvedených příplatků není využíván u zaměstnanců provádějících opravy volných bytů. V rámci organizace je však používán u divize výroby, to je při běžné údržbě bytového fondu.

Mzda je splatná pozadu za měsíční období nejpozději do 15. dne následujícího měsíce. Toto je další kladný faktor motivace. Obzvláště u nových zaměstnanců, kteří prošli bludištěm drobných stavebních firem operujícím na současném trhu, je tato skutečnost podstatná. Jistota stálého příjmu, zvláště u zaměstnanců, na jejichž příjmu jsou přímo závislí i další členové domácnosti, je silným motivačním faktorem.

Zaměstnanci RPGS, kteří mají sjednáno nebo si sjednají penzijní připojištění s minimální vlastní úložkou 150,- Kč měsíčně a pracují ve společnosti nejméně 24 měsíců, se na základě žádosti zaměstnance poskytne v rámci stabilizace zaměstnance ve společnosti příspěvek na penzijní připojištění. Základní výše měsíčního příspěvku poskytovaného zaměstnavatelem účastníkům penzijního připojištění u penzijního fondu ING je 4% z vyměřovacího základu zaměstnance pro pojistné na sociální zabezpečení a politiku zaměstnanosti v příslušném měsíci, se zaokrouhlením na desítky Kč. Maximální výše měsíčního příspěvku zaměstnavatele je 550,- Kč. Zaměstnavatel poskytne zaměstnancům, kteří ke dni podpisu smlouvy s penzijním fondem o spolupráci, převedou smlouvu od stávajícího penzijního fondu, nebo k tomuto datu založí účet u penzijního fondu ING, jednorázový příspěvek ve výši 600,- Kč.

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům ve všech směnách příspěvek na stravování zajišťované prostřednictvím jiných subjektů v nominální výši ceny jednoho jídla 80,-Kč. Výše příspěvku zaměstnavatele činí nejvýše 55 % ceny jednoho jídla za jednu směnu, maximálně však do výše 70% stravného vymezeného pro zaměstnance při trvání pracovní cesty 5-12 hodin.

Firemní odměna na krytí sociálních potřeb a zlepšení sociálních podmínek zaměstnanců je poskytnuta 1x ročně všem zaměstnancům kteří setrvají v nepřetržitém pracovním poměru 5 let a více v základní výši 3 000,- Kč. Sjednaná výše firemní odměny platí pro příslušný kalendářní rok a vyplácí se společně se mzdou za měsíc, na který připadne pracovní výročí. Zaměstnanci je tato forma odměny vnímána jako privilegium a ostatními spolupracovníky je na ni pohlíženo s určitou úctou.

Odměňování TH zaměstnanců

Zaměstnancům, kteří jsou zařazeni do kategorie THZ, je stanovena základní mzda dle tarifu, který vychází z rozpětí tarifního stupně. Mzda je v platovém výměru rozdělena na základní složku a variabilní složku (osobní ohodnocení) v poměru 75/25. Dle stanov ve mzdovém výměru nemusí variabilní složka mzdy být vyplacena v plné výši. V praxi však je k této složce přihlíženo jednotlivými zaměstnanci, jako k nedílné složce mzdy, která je vyplacena automaticky. Toto pravidelné vyplácení má za následek natolik silný demotivační faktor, že zaměstnanci, naopak postupně snižují svůj výkon. Jako by u zaměstnanců začal převažovat důchodový efekt, který snižuje nabízené množství práce. Vyplývá to z výsledků jednotlivých reportů, kdy podílem celkového výkonu na počet zaměstnanců se výkon na jedince snižuje.

U většiny zaměstnanců zařazených do kategorie THZ je z důvodů uplatnění individuálních podmínek sjednána smluvní mzda. Při stanovení její výše se vychází ze zařazení zaměstnance do příslušné kategorie, povolání, funkce, která se porovná s pracemi uvedenými v katalogu. Dále se v současnosti přihlíží i k jejich vzdělání, schopnostem, ale především k délce praxe a době zaměstnání ve firmě.

Úkolová mzda se uplatňuje při zajištění jednotlivých prací. Tento typ mzdy je využíván především pro zaměstnance, kteří participují při tvorbě nových programů a nastavení nových procesů. U zaměstnanců, kteří jsou přímo spojeni s opravou volných bytů, se úkolová forma mzdy neobjevuje.

Podmínky pro minimální mzdu a pro růst mezd jsou stejné, jako výše uvedené kapitole zaměstnanců zařazených do dělnických profesí.

Výkonnostní odměny jsou vypláceny za stejných podmínek, jako u zaměstnanců zařazených do dělnických profesí. Skutečné vyplácení se nikterak neváže na výsledky organizace. Důsledky pravidelného vyplácení byly již popsány v předešlé kapitole.

Měření výkonu je poměrně náročná záležitost a zvláště u TH zaměstnanců. Měření vyžaduje určitou disciplinovanost a soustavnost kontroly výkonu. Problém představuje

i přesná kvantifikace vlivu faktorů výkonu nezávislých na úsilí a schopnostech zaměstnance jako například pracovní podmínky, organizace práce, rozdíly v používané technice či technologii aj. Současná situace ve firmě přesně dokresluje situaci v teorii o vymírání druhů. Přestárle IT systémy, nejsou schopné dostatečně obstát požadovaným kapacitám na počet zakázek, které jsou firmou obhospodařovány.

Všechny tyto výše uvedené složky mzdy v současném systému odměňování nejsou závislé od výkonu jednotlivých zaměstnanců. Byla provedena jednoduchá analýza, viz příloha č. 2, z které vyplývá, že nebyl vykazován takový výkon, jaký byl plánován. Při hledání důsledků plynoucích z absence vztahu výkonu na odměňování jsem provedl další šetření. Podrobně jsem popsal proces oprav volných bytů, viz příloha č. 1. Tímto jsem se snažil zjistit, zda všechny činnosti procesu, vykazují patřičnou přidanou hodnotu. Následně bylo nutné přehodnotit minulé workflow IT systému Helpdesk, na nové workflow viz příloha č 3. Při hledání ztrátových časů jsem zjistil, že vznikají především ve fázi přípravy bytu před opravami (posouzení, prohlídka, rozpočet, schválení) a následně při přebírání bytu z oprav a jeho předání na obchodní oddělení. Tím došlo k potvrzení mé hypotézy, že absence výkonové motivace se má přímý vliv na negativní výsledky. Z tohoto důvodu mě napadlo navrhnout změnu celkové strategie přístupu k RPG Služby ale i k RPG byty, která je pospaná níže.

Zaměstnanci zařazení do této kategorie mají tzv. smluvní mzdu. Dle výkladu některých vedoucích činitelů společnosti, je v této smluvní mzdě zakombinována i odměna za práci přesčas. Pak jediným motivačním faktorem, který měl vliv při rozhodování zaměstnanců, zda úkol dokončit dnes, nebo zda – li ho dokončit zítra, byl strach ze sankcí.

Mzda je splatná pozadu za měsíční období nejpozději do 15. dne následujícího měsíce. Toto je další kladný faktor motivace pro TH zaměstnance. Přestože vyplácení mzdy je ošetřeno právními předpisy, v mnohých malých firmách není vyplácení mezd pravidelné. Pravidelný příjem je vnímán zaměstnanci jako faktor stability firmy.

Podmínky pro penzijní připojištění, pro příspěvek na stravování, a pro vyplácení firemních odměn, které již byli popsány výše se vztahují i na zaměstnance v kategorii THZ a jsou stanoveny celopodnikově.

V procesu odměňování by neměl brán zřetel jen na peněžní formy, ale také na neformální projevy uznání. Manažeři se i zde nedostatečně věnovali práci s lidmi, a tak nepochopili jejich přednosti, které by mohli dále rozvíjet. Vedoucí by měl dobře znát své podřízené a vědět, co je motivuje. Velkou chybou a omylem je snaha motivovat zaměstnance pouze penězi. Mezi nejdůležitější patří zejména pochvala ve správnou dobu na správném místě, dobré pracovní vztahy, používání vysoké emoční inteligence a využívání zpětné vazby. Zpětná vazba nemusí být vždy pozitivní, neméně důležitá je tedy i schopnost manažera umět podat kritiku zaměstnanci vhodným způsobem.

Provedl jsem pohovor s vedoucím oddělení, z kterého vyšlo najevo, že nebylo použito ani jedno z možných ohodnocení nefinanční povahy. Taktéž nebylo uděleno jediné napomenutí ani výtka, např. za dodržování platných stavebních norem a stavebního zákona, za dodržování bezpečnosti práce a požární ochrany, za kvalitu práce ani za nejsledovanější parametr, a to za nedodržení termínu odevzdání klientovi.

Jak jsem dále zjistil z popudu některých zaměstnanců, je jeden z poskytovaných benefitů nekontrolovaně využíván. Jedná se o použití služebních vozidel k soukromým účelům. Přestože vozidla jsou vybavena sledováním GPS, docházelo k nekontrolovatelnému zneužívání vozidel ke soukromým účelům. K takovému jednání docházelo z důvodu neschopnosti již odvolaného fleet managera, kterého hlavní náplní práce je zajišťovat provoz a správu autoparku. Kontrolou pak následně bylo zjištěno, že takovým chováním některých zaměstnanců docházelo ke ztrátě cca 50 tis. Kč/ měs.

Ve skutečnosti byl systém nastaven tak, že někteří zaměstnanci měli tzv. manažerské vozy a jiní zase jen referenční vozy. Obě skupiny zaměstnanců mohli požívat služební vozy k soukromým účelům, ale za jiných podmínek. Zaměstnanci, jež měli smlouvy na tzv. manažerské vozy, platili 1% z ceny vozu a dále si hradili PHM za soukromě ujeté kilometry. Skupina zaměstnanců, která měla tzv. referenční vozy, platila pouze za ujeté kilometry u jízd k soukromým účelům, a to ve výši 7,2 Kč/km.

Systém sledování napojený na GPS – Car kontrol, je online systémem, který umožňuje jednoduše sledovat pohyb všech vozidel a zároveň vyhotovit elektronickou knihu jízd, kterou je možné použít pro daňové účely. Je zaevidováno, kudy a kolik najela vozidla kilometrů,

kolik natankovala a spotřebovala pohonných hmot. Systém má dva režimy. Soukromý a služební. Vlivem absence kontroly, zaměstnanci nepřepínali do stavu soukromé jízdy, a tím tak docházelo k neoprávněnému obohacení některých zaměstnanců až o 7 tis Kč/měs.

4.2. Odměňování v RPG Byty

Dále se budu věnovat analýze systému odměňování v RPG Byty. Předmětem analýzy jsou pouze TH zaměstnanci. Obdobně jako u RPG Služby se pracovněprávní vztahy se řídí platným ZP. Podle ustanovení mzdového řádu se zaměstnancům poskytují tyto mzdové složky podobně jako u RPG Služby:

- základní mzda: tarifní nebo smluvní mzda,
- samostatná nebo mimořádná odměna,
- výkonová odměna, bonusy,
- projektová odměna,
- příspěvek na dovolenou, tzv. 13. plat,
- příspěvek na Vánoce, tzv. 14. plat,
- příplatky,
- jednorázové odměny,
- náhrada mzdy,
- odstupné.

Stanovení základní mzdy je vždy podle tarifních tříd. Zaměstnavatel zařadí zaměstnance dle sjednaného druhu práce do profese a tarifní třídy dle katalogu typových činností. U zaměstnanců, u kterých se používá časová mzda, se vyplácí dle příslušného mzdového tarifu.

Tarifní stupeň	Kč/hod
1.	63,00
2.	66,00
3.	68,00
4.	72,00
5.	79,00
6.	88,00
7.	93,00

Zaměstnanci zařazení do pozice KZ 1-4 mají uzavřenou tzv. smluvní mzdu. Jedná se prakticky o všechny TH zaměstnance. Mzda je podobně jako u RPGS rozdělena na pevnou a pohyblivou část v poměru 60/40 až 80/20. Tento rozsah však přináší možné spekulace mezi jednotlivými zaměstnanci. Obchodní oddělení RPG Byty, s.r.o. má zvláštní formu mzdy, kdy je pevná fixní část a pohyblivá složka je vyplácena dle výsledků pronájmu. Celková výše mzdy je vyplácena u RPGB dle kvalifikační náročnosti a dle rozsahu odpovědnosti. Změna mzdy je prováděna zejména při změně pracovního zařazení. Zvýšení základní mzdy je podobně jako u RPGS 3% ročně.

Poskytování mimořádných odměn povoluje ředitel společnosti. Odměnu lze vyplatit:

- za velmi dobré plnění pracovních úkolů,
- za mimořádný přínos z řešení jednorázových úkolů,
- při zastupování.

V RPG Byty je vyplácení mimořádných odměn využíváno, a to především v souvislosti s reorganizací společnosti. Vyplácení takové odměny je vždy spojeno s osobnostním pohovorem za účasti ředitele společnosti a personálního ředitele. Výše odměny se pak stanovuje pevnou částkou dle přínosu provedené práce. Výši této odměny navrhuje příslušný ředitel organizačního útvaru a schvaluje ji ředitel společnosti.

Vedle základní mzdy se poskytuje i tzv. výkonová odměna. Je to vlastně motivační nástroj umožňující ohodnotit konkrétní výsledky zaměstnance. Projektová odměna je vyplácena za řešení mimořádných úkolů formou práce v projektovém týmu. Vedoucí projektového týmu podává návrh na rozdělení odměn ke schválení poradou vedení společnosti.

Přídavek na dovolenou je stanoven jako 10-násobek průměrného denního výdělku daného zaměstnance ve II. čtvrtletí příslušného kalendářního roku. Přídavek na Vánoce je stanoven jako 12-ti násobek průměrného denního výdělku za IV čtvrtletí.

Obdobně jako u RPG Služby je práce přesčas ohodnocena s 25 % příplatkem z

průměrného výdělku. V praxi se však využívá čerpání náhradní volna. Příplatky za práci o sobotách a nedělích jsou stanoveny jako 25% příplatek průměrného výdělku. Příplatek za práci v noci je obdobně jako u RPGS stanoven na 8 Kč/hod. Jednorázové odměny jsou stanoveny na základě podmínek v kolektivní smlouvě.

Zaměstnanci RPGB, kteří mají sjednáno nebo si sjednají penzijní připojištění s minimální vlastní úložkou 150,- Kč měsíčně a pracují ve společnosti nejméně 24 měsíců, se na základě žádosti zaměstnance poskytnou v rámci stabilizace zaměstnance ve společnosti příspěvek na penzijní připojištění. Základní výše měsíčního příspěvku poskytovaného zaměstnavatelem účastníkům penzijního připojištění u penzijního fondu ING je 4% z vyměřovacího základu zaměstnance pro pojistné na sociální zabezpečení a politiku zaměstnanosti.

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům ve všech směnách příspěvek na stravování zajišťované prostřednictvím jiných subjektů v nominální výši ceny jednoho jídla 70,-Kč. Výše příspěvku zaměstnavatele činí nejvýše 55 % ceny jednoho jídla za jednu směnu.

Splatnost mzdy je stanovena obdobně jako u RPGS 15. dne následujícího měsíce. Když pomineme vnější faktory ovlivňující výkonnost, můžeme shodně konstatovat i u RPGB s.r.o., že pevná i celá pohyblivá část základní mzdy bývá vyplacena periodicky každý měsíc. V organizaci RPGB je však daleko hojněji využíváno systému dodatkových (mimořádných) odměn, ale i opačně výtek a napomenutí, či jiných kárných opatření.

I zde jsem musel konstatovat, že odměna vázaná na výkon může vyvolávat výraznou orientaci na množství práce na úkor její kvality. Tento úkaz lze pozorovat u Specialistů pronájmu obchodního oddělení, kde výše odměn je stanovena jako podíl přínosu z pronajatých volných bytů novému nájemci. Je prokázáno, že tzv. kvalita nových klientů má elementární vliv na budoucí hodnotu našeho bytového portfolia. Bohužel, není stanoven žádný ukazatel, který by tuto skutečnost podchytil a dle kterého jsme schopni situaci odpovědně vyhodnotit.

Přestože mzdový systém v RPGB nebyl orientován na výkon, podařilo se v Technické

správě tuto orientaci udržet. RPG Byty mají daleko podrobněji popsán proces oprav volných bytů, provádějí pravidelný reporting různých ukazatelů, provádějí pravidelné kontroly procesů a provádějí kroky ke zvýšení efektivnosti. Tyto veškeré činnosti jsou prováděny z důvodu kontroly efektivity svěřených prostředků k výkonu vlastnického práva.

Co se týká benefitů jako je používání služebních vozů k soukromým účelům, je to omezeno pouze na odborné ředitele. U ostatních zaměstnanců je striktně zakázáno používat vozy k soukromým účelům a všechny tzv. referenční vozy mají určené místo parkování.

RPG byty používá i další benefity, jako jsou např. možnosti vzdělávacích kurzů či jiných školení. Především kurzy angličtiny jsou v této organizaci hojně poskytovány. K dalším zaměstnaneckým výhodám lze počítat organizování společných akcí, kde zaměstnanci RPG byty mají hrazeny všechny náklady. Jedná se především o zaměstnanecký den RPG, o Den horníků, Vánoční večírek, společné sportovní akce (bowling, tenis). Dále jsou organizovány společné výjezdní několikadenní teambuildingové akce.

4.3. Analýza dotazníkového šetření

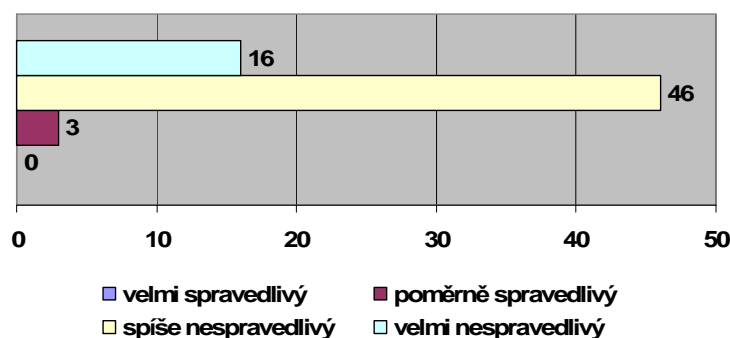
Vzhledem k tomu, že mě zajímal názor zaměstnanců na systém odměňování v naší firmě, rozhodl jsem se využít jednu z metod výzkumu, a to dotazníkové šetření a získat tím důležité podněty a informace. Dotazník, který jsem k tomuto účelu vytvořil, je přílohou této práce č. 4.

O vyplnění dotazníku jsem požádal 90 zaměstnanců, návratnost byla poměrně vysoká, neboť k vyhodnocení se mi sešlo 65 vyplněných dotazníků, což je 72,2 %.

Dále uvádím, jak odpovídali respondenti na jednotlivé otázky, a každou z nich vyhodnocuji do grafu, který přináší přehledné výsledky výzkumu.

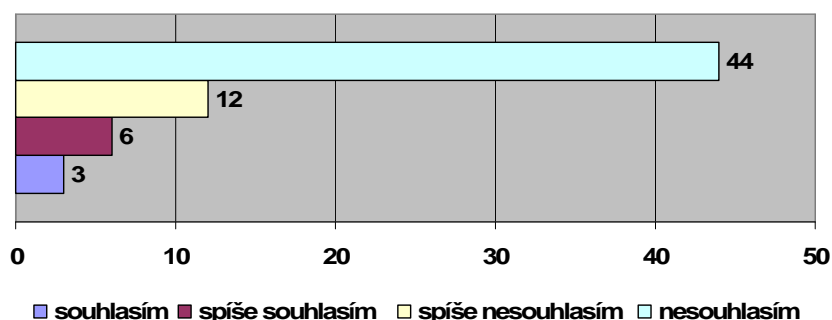
V první otázce měli zaměstnanci ohodnotit, jaký je systém odměňování na jejich pracovišti, zda jej považují za spravedlivý, či ne. Celkem 46 jich považuje systém odměňování za spíše nespravedlivý, šestnáct dokonce za velmi nespravedlivý, tři jsou poměrně spokojeni.

**Systém odměňování na Vašem pracovišti
považujete za:**



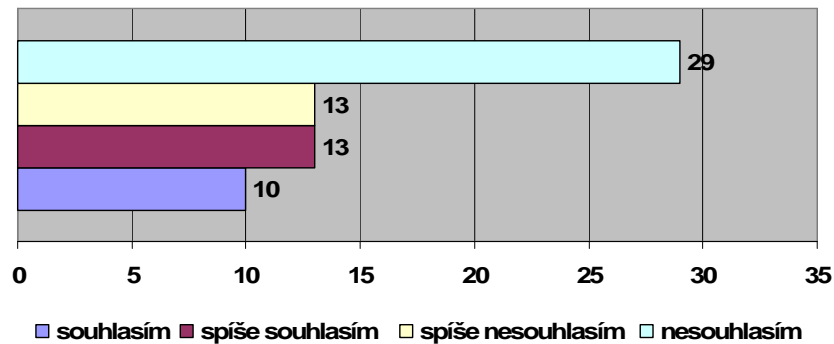
Respondenti v druhé otázce hodnotili tvrzení, zda se jim dostává od vedoucího uznání nebo pochvaly. S tímto tvrzením mohli souhlasit, spíše souhlasit, spíše nesouhlasit nebo nesouhlasit. Přibližně 2/3 nesouhlasí s tímto tvrzením.

**Za dobrou práci se mi dostává od mého
vedoucího uznání nebo pochvaly**



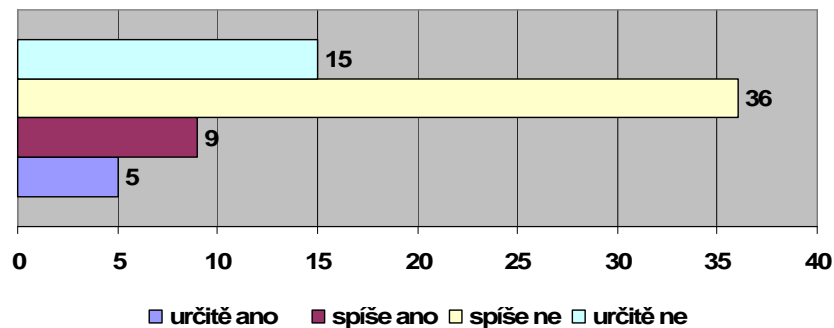
Když měli vyjádřit svůj souhlas s tvrzením, že jejich názor je ceněn, dopadly odpovědi na třetí otázku takto: deset souhlasí s tímto názorem, 13 spíše souhlasí, stejný počet jich spíše nesouhlasí a nejvíce respondentů, přesněji 29 necítí, že by si někdo vážil jejich názoru.

Cítím, že můj názor je ceněný



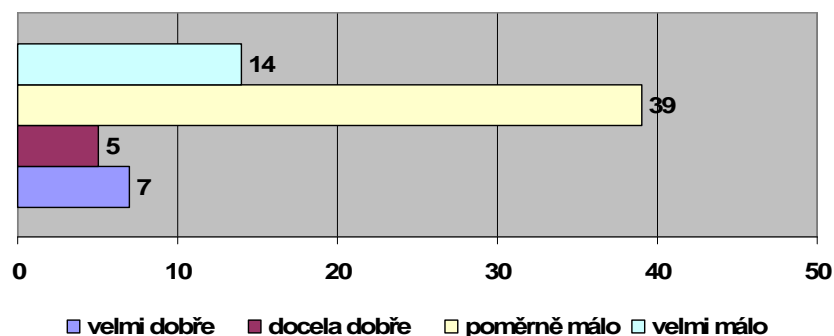
Další otázka se zaměřila na rozvoj profesních schopností. Zajímalo mě, co si myslí zaměstnanci o tom, zda mají možnost v této společnosti při své práci tyto schopnosti rozvíjet. Opět převažovaly negativní odpovědi. Variantu, že určitě nemají možnost rozvíjet profesní schopnosti zvolilo 15 zaměstnanců, že spíše nemají si myslí 36. Pozitivní názor vyslovilo a odpověď určitě ano vybralo 5 respondentů, dalších 9 se přiklonilo k odpovědi spíše ano.

Máte možnost při práci v této společnosti rozvíjet své profesní schopnosti?



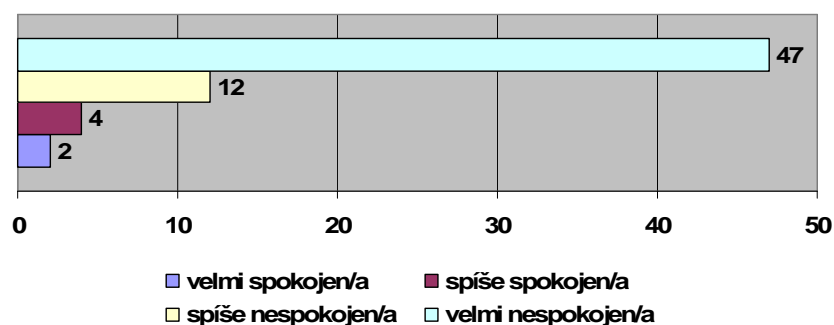
Otázka číslo pět pak přímo vyzývala ke zhodnocení současného výdělku, zda si zaměstnanec myslí, že vydělává velmi dobře, docela dobře, poměrně málo nebo velmi málo. Odpovědi potvrdili můj předpoklad, že ve společnosti panuje nespokojenost s výdělkem. Nejvíce, 39 respondentů zvolilo možnost poměrně málo, dalších čtrnáct dokonce velmi málo.

**Myslíte si, že na Vašem současném pracovišti
vyděláváte:**

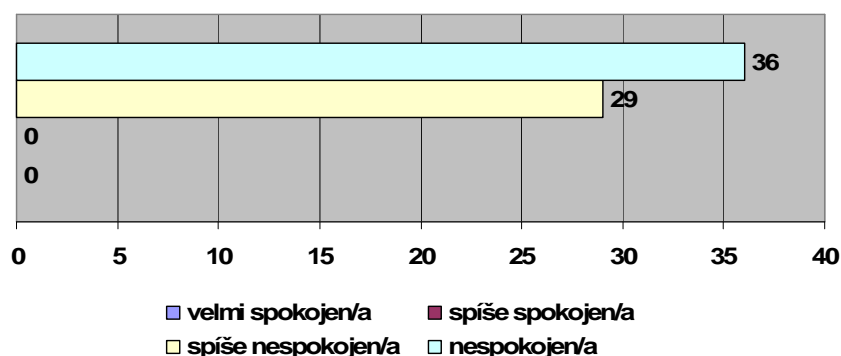


Překvapivě ještě hůř pro společnost vyzněla následující šestá otázka, kdy měli zaměstnanci vyjádřit svou spokojenost s principy a pravidly odměňování a pak následně v sedmé otázce i s osobním ohodnocením. V případě pravidel odměňování se ojediněle vyskytly kladné odpovědi (2x velká spokojenost, 4x spíše spokojenost), bohužel u osobního ohodnocení nebyla respondenty ani jednou dána příznivá odpověď. Dvacet devět respondentů je s ním spíše nespokojeno a 36 velmi nespokojeno. Následující grafy pak názorně ukazují, jak velká je nespokojenost s odměňováním, a jsou určitým podnětem pro vedení, které má výsledky mého dotazníkového šetření k dispozici, k zamyšlení a případnému a jistě zaměstnanci vítanému provedení zásadních změn v systému odměňování.

**Jak jste spokojen/a s principy a pravidly
odměňování?**

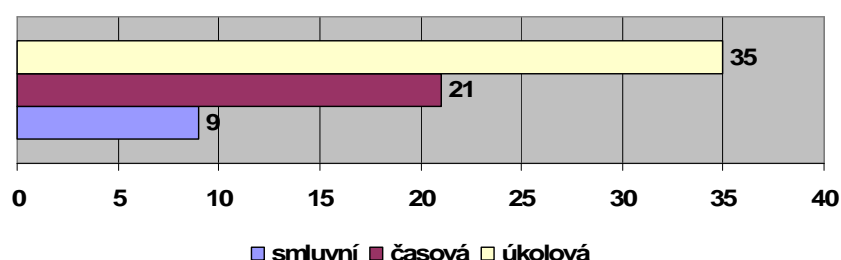


Jak jste spokojen/a s osobním ohodnocením?



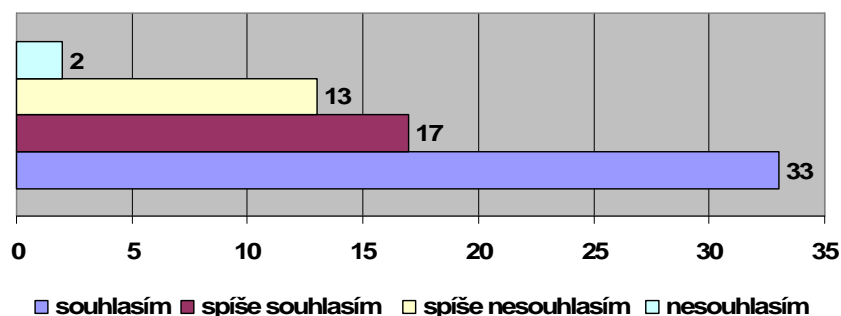
Vzhledem k různým typům mezd a různým zkušenostem s nimi jsem v otázce č. 8 chtěl zjistit, který typ mzdy považují zaměstnanci jako nejvhodnější ke spravedlivému ocenění jejich práce. Na výběr měli 3 typy, a to smluvní, časovou a úkolovou mzdu, kdy poslední z nich je dle názoru zaměstnanců nejvhodnější, nejméně populární je pak mzda smluvní.

Který typ mzdy považujete za nejvhodnější ke spravedlivému ocenění Vaší práce



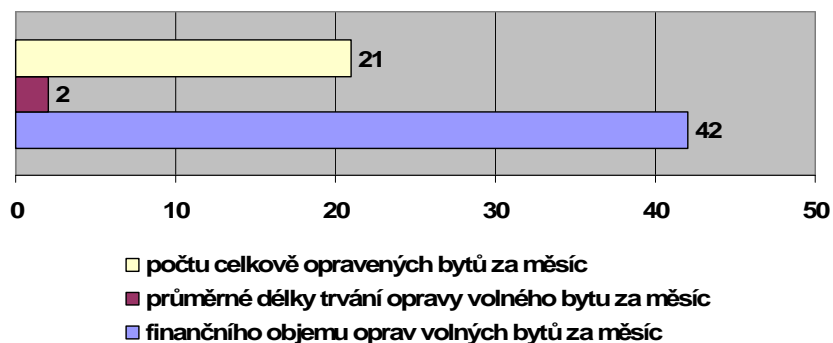
Devátá otázka v dotazníku měla přinést informaci o tom, zda je plat jediným hlediskem práce, které je pro respondenty důležité. Přestože je možno ve firmě od lidí často zaslechnout, že jim nejde jen o plat, ale je důležité i to, aby je práce uspokojovala, aby byli chváleni, aby měli možnost se dál vzdělávat apod., výsledky byly přesně opačné. Třicet tři zaměstnanců souhlasilo s tvrzením, že plat je pro ně jediným důležitým hlediskem, 17 jich spíše souhlasilo, 13 spíše nesouhlasilo a jen 2 nesouhlasili.

Plat je jediným hlediskem mé práce, které je pro mne důležité.



V následující otázce měli respondenti rozhodnout, jaký typ odměňování by upřednostnili, přesněji podle jakého kritéria. Vybrat si mohli ze tří variant, a to finanční objem oprav volných bytů za měsíc, průměrná délka trvání opravy volného bytu nebo počet celkově opravených bytů za měsíc. S přehledem si nejvíc hlasů získalo odměňování podle finančního objemu oprav volných bytů za měsíc. Přesné údaje přináší následující graf.

Upřednostňujete odměňování podle:



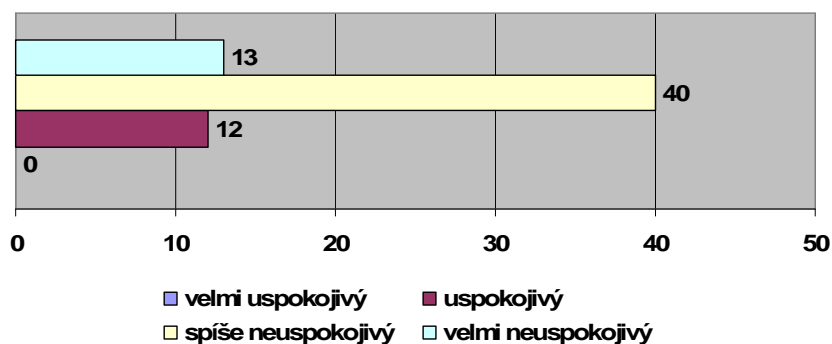
Jak jsem předpokládal, lidé odpovídali, že jsou motivováni k výkonu převážně hmotnými odměnami. Tuto možnost uvedlo 40 z nich, dalších 16 pak připustilo variantu vyváženosti vlivu hmotných a nehmotných odměn na jejich motivaci k výkonu.

Jak jsou lidé ve společnosti motivováni k výkonu?



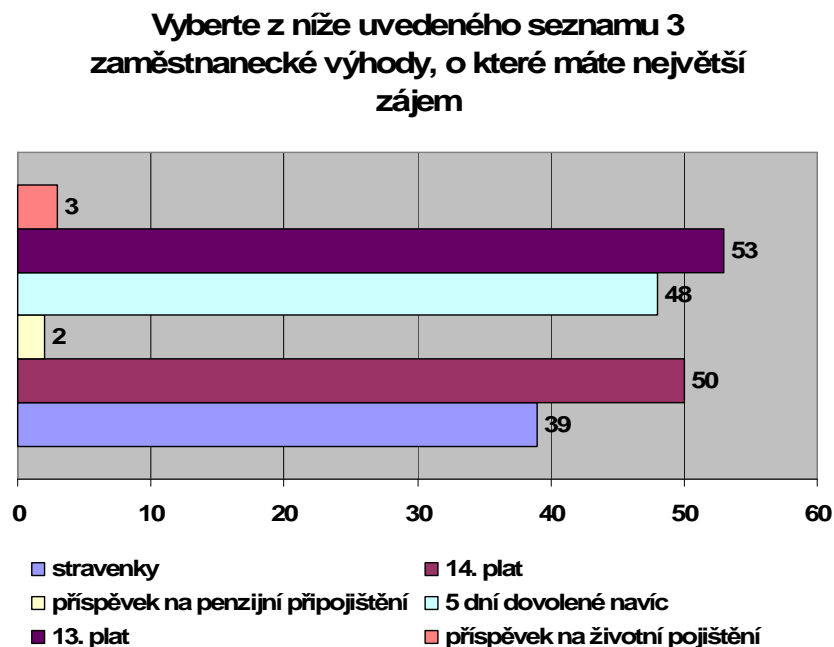
Přestože firma dle mého názoru nabízí poměrně motivační systém zaměstnaneckých výhod, zajímalo mě, zda jej respondenti považují za uspokojivý, či ne. Odpovědi mě velice překvapily, neboť ani jediný zaměstnanec jej nepovažuje za velmi uspokojivý, pouze dvanáct si myslí, že je uspokojivý, 40 je přesvědčeno o tom, že je spíše neuspokojivý a třináct dokonce tvrdí, že je velmi neuspokojivý.

Systém zaměstnaneckých výhod považujete za:



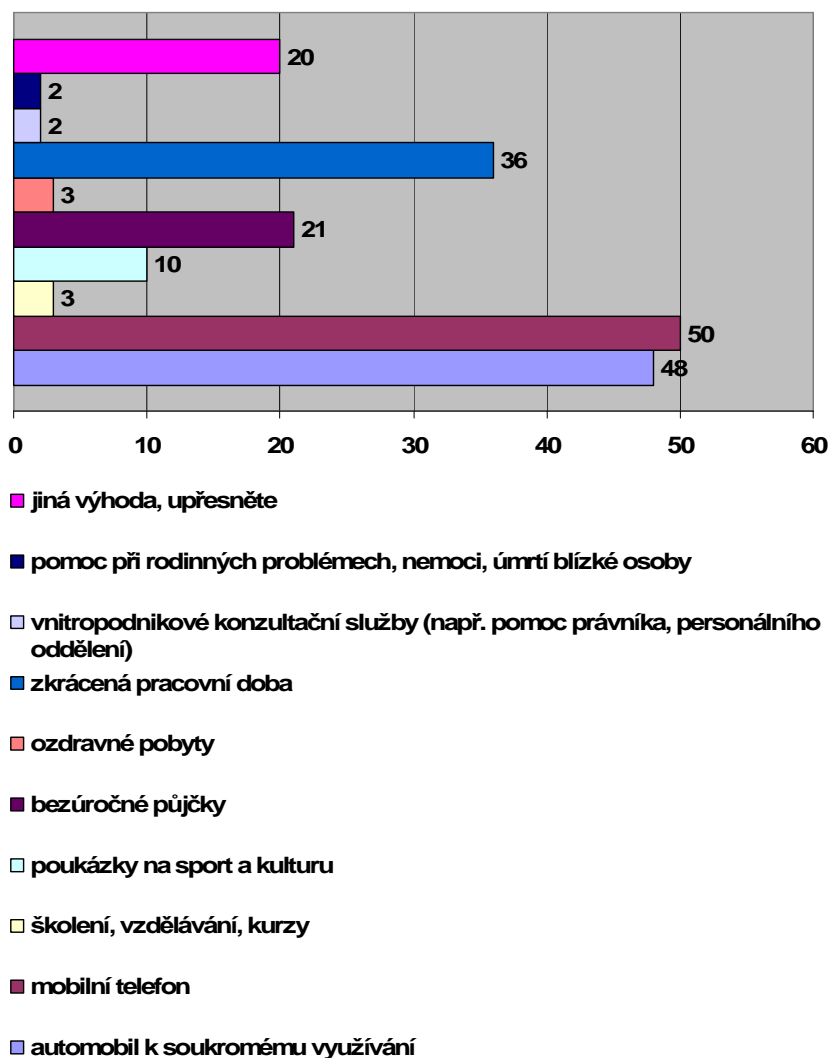
Ve třinácté otázce byly nabídnuty stávající zaměstnanecké výhody a každý měl možnost zaškrtnout tři z nich, a to ty, o které má největší zájem. Překvapivě nezajímavými variantami se staly příspěvky na penzijní připojištění a na životní pojištění, které by zvolili pouze 2, respektive 3 zaměstnanci. O ostatní nabízené zaměstnanecké výhody je v podstatě

rovnocenný zájem, ať už se jedná o stravenky, 5 dní dovolené navíc, 13. nebo 14. plat. Přesné údaje jsou zobrazeny v grafu.



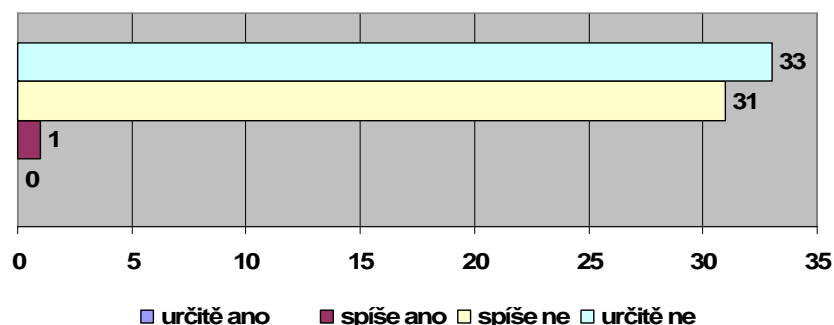
Naopak v další otázce si mohli zaměstnanci vybrat další, zatím ve firmě neposkytované výhody, které by však uvítali. Každý mohl zvolit maximálně 3 a dle mého očekávání měl největší úspěch mobilní telefon a pak automobil, oba s možností využívání k soukromým účelům. Některé z možností zaznamenaly téměř nezájem ze strany respondentů a zajímavé jsou pouze pro 2 nebo 3 z nich. K těmto málo populárním zaměstnaneckým výhodám patří např. ozdravné pobyty, vnitropodnikové konzultační služby, pomoc při rodinných problémech či školení a vzdělávání. Z grafu jsou pak vidět přesné počty a zájem lidí o konkrétní benefity.

Napište, o které ze zaměstnaneckých výhod, které dosud firma nenabízí, byste měli zájem. Zvolte maximálně 3.



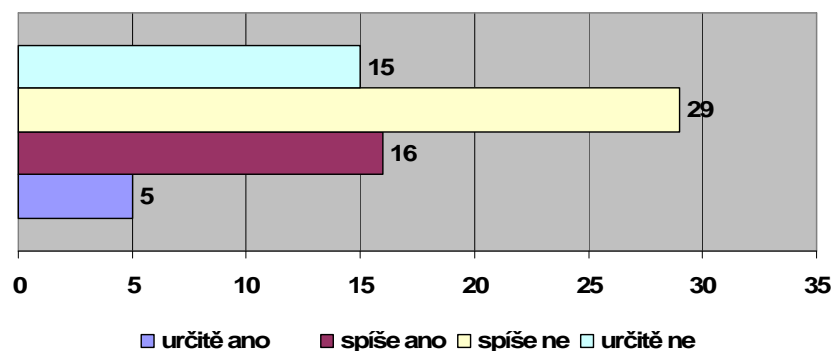
Jistě zajímavá je otázka číslo 15, která měla za úkol zjistit, zda mají zaměstnanci možnost ovlivnit svým výkonem výši celkové mzdy. Výsledek šetření považuji za alarmující a absolutně nemotivační. Pouze jeden zaměstnanec zvolil odpověď spíše ano, určitě ano nevybral nikdo. Naopak o tom, že určitě nemá možnost ovlivnit svým výkonem výši mzdy je přesvědčeno 33 respondentů a spíše ne si myslí 31 respondentů.

Máte možnost ovlivnit svým výkonem výši celkové mzdy?



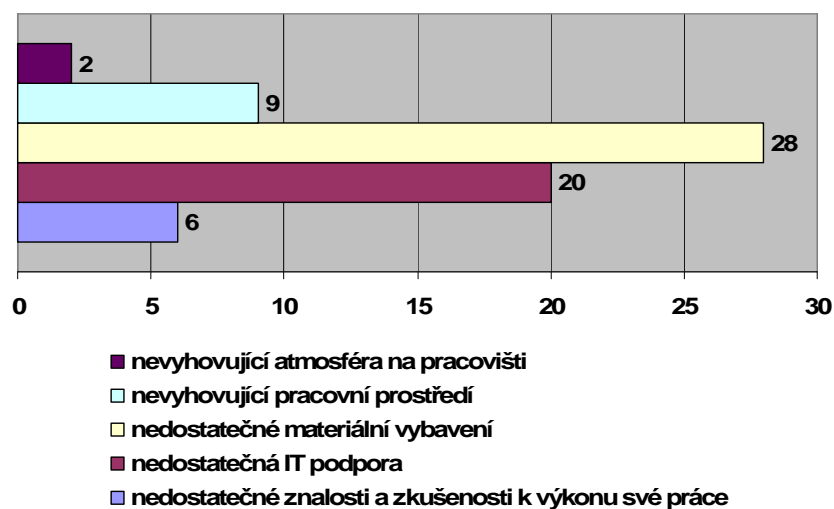
Další otázkou jsem chtěl zjistit, zda je ve firmě provázáno hodnocení s odměňováním. Pět lidí si myslí, že určitě ano, 16 zvolilo odpověď spíše ano, 29 spíše ne a 15 je přesvědčeno, že provázanost určitě nefunguje.

Projeví se hodnocení Vašeho nadřízeného (pochvala, výtka apod.) na výši Vaší mzdy?



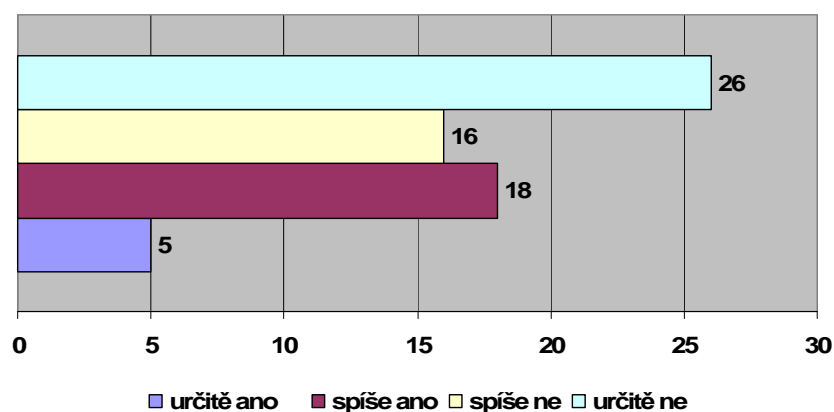
V otázce č. 17 mohli respondenti zvolit z nabízených možností, co považují za největší překážku ve své práci. V nabízených variantách byly nedostatečné znalosti a zkušenosti, nedostatečná IT podpora, nedostatečné materiální vybavení, nevyhovující pracovní prostředí, nevyhovující atmosféra na pracovišti, případně mohli specifikovat jinou překážku.

Co vidíte jako největší překážku ve Vaší práci?

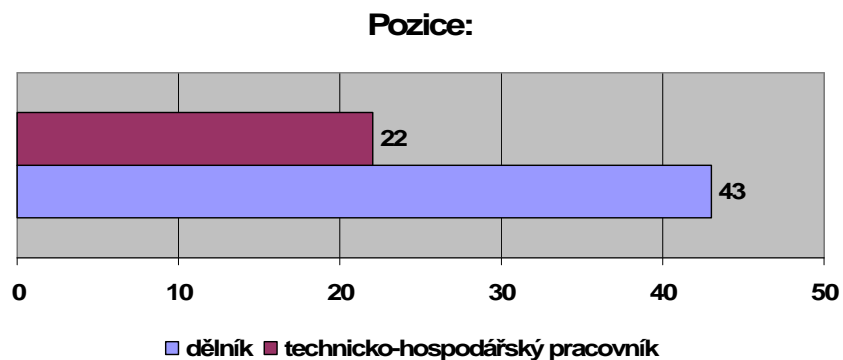


Odpovědi na osmnáctou otázku měli převážně negativní charakter. Respondenti se měli vyjádřit, zda by doporučili zaměstnání v jejich společnosti někomu ze svých přátel. Odpověď určitě ano zvolilo jen 5 respondentů, spíše ano osmnáct, spíše ne šestnáct a nejvíce 26 odpovědí znělo určitě ne. Nutno zdůraznit, že tyto záporné odpovědi patřily v převážné většině zaměstnancům v dělnických profesích.

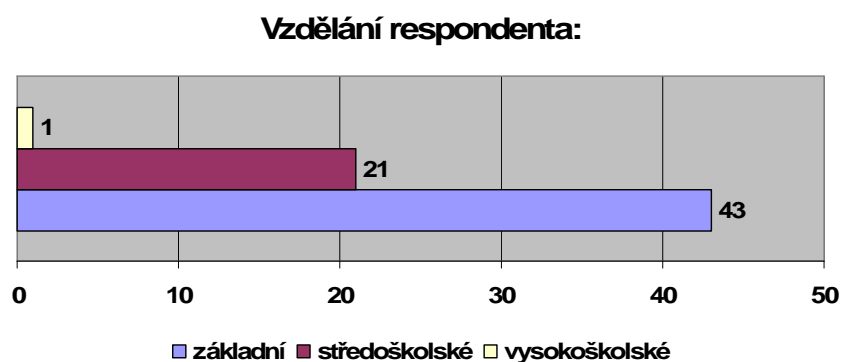
Doporučil/a byste zaměstnání v této společnosti některému ze svých přátel?



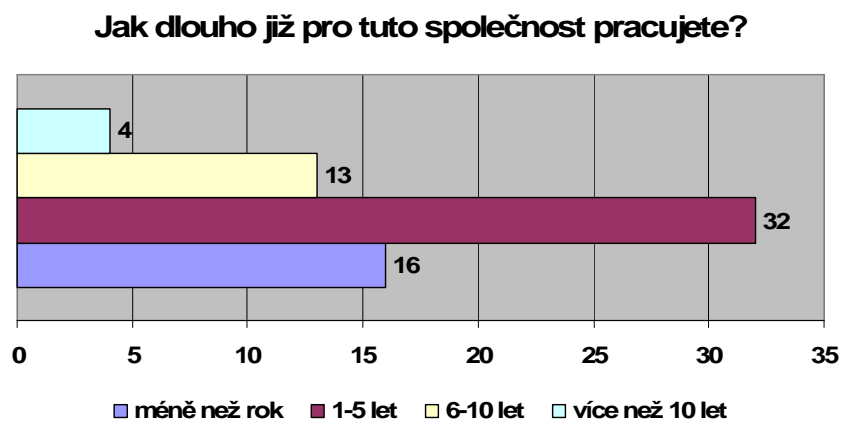
Vyplněním dotazníků se zabývali zaměstnanci jak v dělnických profesích, tak také technicko-hospodářští zaměstnanci, kteří tvořili jednu třetinu respondentů.



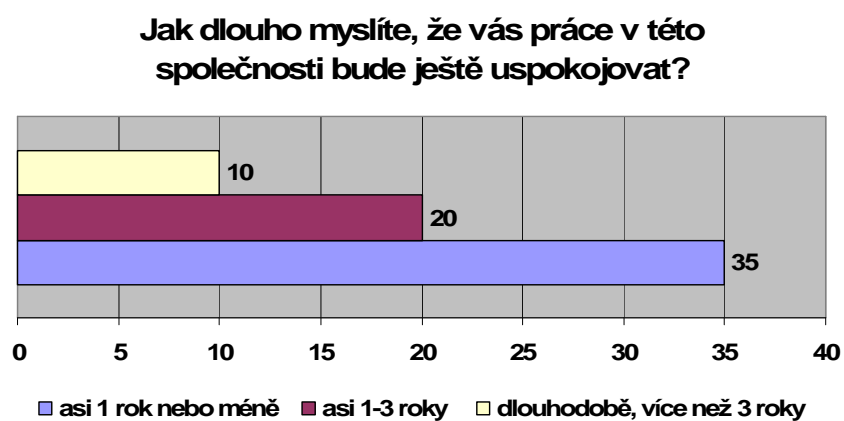
Úroveň vzdělanosti respondentů je patrna z následujícího grafu. Většina z nich má pouze základní vzdělání, 21 středoškolské a pouze jediný respondent má vysokoškolské vzdělání.



V další otázce jsem chtěl rozčlenit respondenty podle toho, jak dlouho pracují pro společnost. Jednotlivé kategorie byly následující: méně než 1 rok, 1-5 let, 6 – 10 let a více než 10 let. Respondenti zastupovali všechny zvolené kategorie, jak je možno vidět z grafu níže.



V poslední otázce se měli zaměstnanci vyjádřit k tomu, jak dlouho si myslí, že je bude ještě práce v této společnosti uspokojovat. Třicet pět jich je přesvědčeno, že maximálně jeden rok, dvacet odpovědělo, že 1 – 3 roky a pouze 10 zaměstnanců vidí spokojenost se svým zaměstnáním jako dlouhodobou, delší než 3 roky.



5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ

5.1. *Reorganizace v rámci obou společností*

Jak již bylo v této práci uvedeno, hodnota firmy je silně ovlivněna několika faktory. Je to především výše pohledávek, výše nájemného a počet a délka oprav volných bytů. Cílem této práce je nastavení systému odměňování především zaměstnanců, kteří svým výkonem mohou ovlivnit délku doby oprav. Tento systém by měl být vnímán jako spravedlivý a dostatečně motivační, to znamená, že musí být závislý od výkonu práce.

Do 1.3. 2010 kdy RPG Byty, s.r.o. a RPG Služby, s.r.o. byli normální obchodní partneři, kteří se řídili tržními pravidly, bylo toto partnerství ošetřeno smlouvou, ve které byly všeobecné obchodní podmínky.

Do doby 100 % vlastnictví RPG Služeb se jednalo pouze o smlouvu mezi dvěmi obchodními partnery. Každá ze společností sledovala především své strategické cíle. RPG Byty sledovali při opravách volných bytů již zmíněný cíl a tím byla doba oprav, ale i další jakou je cena za opravy, cena za materiál. Bylo to z důvodu nejefektivněji využít prostředky vlastníka.

Naopak RPG Služby, s.r.o., jakožto samostatný tržní objekt, sledovali cíl dosažení zisku. Je zřejmé, že takové partnerství vždy dává příležitost ke vzniku jednotlivým sporům a jednání ohledně výše cen za služby, které byly předmětem požadavků vlastníka. Pro legitimitu při řešení takovýchto sporů, které byly řešeny dle smluvních ujednání, byl vytvořen tzv. produktový katalog. Viz příloha č. 5.

Na základě tohoto katalogu byla většina prací popsána a oceněna v katalogu. Katalog byl oboustranně odsouhlasen a byl nedílnou součástí smlouvy mezi RPGB a RPGS. Pro dodržování obchodních podmínek tak byla určena smlouva, pro dodržování cen za výkon služeb RPGS byl produktový katalog. Pro dodržování procesních standardů a termínů jednotlivých činností byla vytvořena dohoda SLA viz. příloha č. 6, kde byli stanoveny odpovědnosti a doby výkonu jednotlivých oprav a služeb.

V současné době, kdy jediným vlastníkem obou organizací je společnost RPG, muselo dojít k revizi původní smlouvy. Na základě toho navrhuji, aby bylo přihlíženo na opravy volných bytů jiným způsobem. Navrhuji, aby opravy volných bytů i nadále výkonově prováděly RPGS. Je však nutno přehodnotit cíl. V současné době nebude sledován zisk z výkonu oprav, ale budou sledovány náklady na opravy v rámci celé skupiny.

Navrhuji pro zefektivnění procesu a tím i pro snížení nákladů na opravy volných bytů, sjednotit obě oddělení volných bytů RPGB i RPGS. V praxi to znamená, že dojde k vytvoření pouze jednoho oddělení volných bytů. Zaměstnanci RPGB přejdou za nezměněných pracovních podmínek pod RPGS. Tito zaměstnanci převezmou a budou řídit výkon oprav volných bytů. Pro zachování kontroly vlastnických práv navrhuji provedení revize stávajícího produktového katalogu. Vytvoří se systém, který skloubí původní rozpočet, viz příloha č. 11 a produktový katalog. Tento systém je nazván agregovaný rozpočet viz příloha 7. Ten bude předložen řediteli RPG Byty, řediteli portfolia ke schválení. Tímto budou jednotlivé výkony při opravě volného bytu plně standardizovány. Zaměstnanci RPGS tak budou moci pouze provádět výběr z katalogových prací a měnit jejich rozsah (obvykle rozměry). Vyloučí se tak jakékoliv spekulace o vytváření vlastníkem nekontrolovaného zisku RPGS z výkonu oprav. Pro ještě větší transparentnost budou výkony RPGS fakturovány RPGB ve dvou složkách. Jednak se to bude přímý výkon oprav, který je fakturován 1:1 a dále to bude složka, která procentuálně odpovídá provozním nákladům na oddělení volných bytů. Při aplikaci takového návrhu, bude zcela legitimní, že RPGS vytváří přiměřený zisk pro pokrytí všech svých provozních nákladů.

5.2. Stanovit si cíle , kterých chceme dosáhnout

Cílem návrhu je vytvoření transparentního a spravedlivého systému odměňování zaměstnanců, který by dostatečně motivoval zaměstnance oddělení volných bytů ke zvýšení výkonu, což by se v důsledku mělo pozitivně odrazit na zkrácení délky opravovaných volných bytů a tím za stávajících kapacit a nákladů by mohlo dojít k vyšší kvantitě opravovaných bytů. Pro podporu vyšší efektivity výkonu bude revidován dosavadní proces oprav volných bytů. Pro zjednodušení procesu budou některé činnosti delegovány, některé odstraněny a některé sesouběžněny. Dále musí být vytvořen nový informační systém, kterým bude

efektivně prováděna kontrola procesů, cen a množství oprav volných bytů. Jen za pomoci detailní kontroly, lze celý proces vyhodnocovat a řídit.

5.3. *Snížit dobu oprav volných bytů*

Jak jsem již analyzoval, viz příloha č. 2, byla doba opravy volných bytů daleko od konceptu, který v roce 2008 po reorganizaci byl předložen. Tato odchylka vznikla především stálým zdokonalování kontroly nad procesem oprav volných bytů. Do procesu byl zapojován stále větší zaměstnanců, kterým byla dána pravomoc ke schvalování oprav. Jak bylo popsáno výše, v současnosti je několikanásobné schvalování odůvodněné. Každý z těchto zaměstnanců, je odpovědný za prostředky vlastníka, které mu byly svěřeny. Na straně RPGB jsou sledovány náklady a každý kdo přišel s návrhem, jak tyto náklady snížit, popřípadě aspoň jak je důsledněji kontrolovat, byl odměněn.

Vzhledem k současné pracovní vytíženosti se odpovědní zaměstnanci nepravidelně a nedostatečně věnují kontrole. To má za následek průtahy ve schvalování oprav volných bytů a potažmo i prodloužení doby opravy volných bytů.

Navrhuji aplikovat vytvořený agregovaný rozpočet, čímž bychom se vyhnuli dodatečnému zpracovávání rozpočtů a následnému schvalování. Z popsaneho procesu budou eliminovány některé činnosti a tím bude dosaženo úspor dle teoretických SLA lhůt, viz příloha č. 6, až 10–ti dní, v praxi průměrně 18 dní. Viz příloha č. 2.

5.4. *Standardizovat přístup k opravám volných bytů*

Standardizací přístupu se docílí sblížení představ a přístupu obchodního a oddělení VB k opravám volných bytů a dále sjednocení přístupu jednotlivých techniků RPGB (STS VB), kteří zadávají rozsah oprav v jednotlivých volných bytech. Dosažení tohoto cíle je předpokladem pro přenesení plné kompetence a odpovědnosti STS VB za rozsah a kvalitu oprav volných bytů.

Standardizace podporuje optimální vynakládání finančních prostředků na opravy volných bytů ve vazbě na maximalizaci výnosů z pronájmů volných bytů. Tato činnost má tak

přímý dopad nejen na náklady vynaložené na opravy volných bytů, ale také částečně ovlivňuje výnosy z pronájmů volných bytů.

Standardy a specifikace přístupu k opravám volných bytů je detailně popsána v příloze č. 8.

5.5. *Sjednotit IT a IS*

V současnosti ve společnosti existují níže uvedené informační systémy, které jsou vzájemně nekompatibilní.

HelpDesk - stávající informační systém

Aplikace je ve vlastnictví společnosti RPG Služby, která umožňuje zadávat a sledovat zakázky, tj. zejména objednávky služeb, sledování jejich průběhu a vyhodnocení při dokončení.

SMIS

Základní aplikace pro správu bytového fondu a podporu interních procesů společnosti RPG Byty. Aplikace byla vyvinuta ve společnosti RPG vlastními silami v průběhu let 2000 – 2002 a dále byla upravována v průběhu provozu až do současné doby.

Aplikace obsahuje tyto aplikační moduly:

- Evidence domů
- Evidence bytů
- Evidence nebytových prostor
- Evidence nájemníků
- Pasporty
- Právní modul (vymáhání pohledávek)
- Vyúčtování služeb
- Úhrady
- Pohledávky

Uživatelé se přihlásí do intranetu, podle jejich identity je jim zobrazena nabídka povolených přístupů k modulům SMISu.

IS INFOTEA

Jedná se o programové vybavení zajišťující převod papírových faktur do elektronické podoby a zajišťující automatizovaný oběh přijatých faktur včetně jejich elektronického schvalování.

Právě z důvodu nekompatibility těchto systémů navrhuji vytvoření nové jednotné aplikace, která bude implementována v návaznosti na účetní závěrku.

5.5.1 Cíl aplikace nového systému

Cílem je především sjednotit dílčích činností správy a údržby majetku společnosti na jednotnou úroveň. Integrovat informační potřeby jednotlivých oddělení nebo zaměstnanců v podniku do jedné aplikace se společnou datovou základnou. Dalším dílčím cílem je unifikace jednotlivých procesů. Dokázali bychom řídit workflow pro zpracování dokladů

5.5.2 Přínosy pro oddělení VB

Pro potřeby nového systému odměňování dokážeme vyhodnocovat délku oprav volných bytů k SLA lhůtám. Budeme mít prokazatelný podklad pro kontrolu kvality a včasnosti plnění požadavků – měření výkonu. Můžeme dokladovat provádění jednotlivých činností – dokážeme sledovat počet a četnost výskytů neshod. Na základě toho lze uložit sankce konkrétnímu zaměstnanci. Podkladem pro vyhodnocení bude přesný reporting.

Pro podporu kontroly výkonu budou zaměstnanci automaticky upozorňováni na blížící se, popřípadě prošlé termíny.

Dále pak můžeme sledovat cenový vývoj jednotlivých zakázek (očekávaná, nabídková, smluvní, fakturační). Zjednoduší se i kontrolní činnost obchodního oddělení a tím dosáhneme zefektivnění – zkrácení procesu oprav volných bytů

5.6. *Migrace specialistů technické správy z RPGB do RPGS*

Dle stanoveného cíle v kapitole 5.2., kterým je zvýšení efektivity, navrhuji provést přezkoumání současného procesu oprav volných bytů, který je detailně popsán v příloze č. 1. Některé činnosti budou delegovány, některé odstraněny a jiné sesouběžněny. Prvním místem v procesu oprav volných bytů, kde lze identifikovat duplicitní činnost je předání volného bytu do oprav. Zde STS VB (technik RPGB) určuje a zadává na místě samém opravy technikovi RPGB. Ten sice byt zaměřuje pro potřeby vypracování rozpočtu, a týž zaměstnanec posléze byt opět předává do výkonu oprav v interním výkonu nebo externímu zhotoviteli.

Návrh

Zaměstnanci RPGB (STS VB) přecházejí do společnosti RPGS, kde zajišťují zpracování oprav volných bytů. Znamená to, že STS VB (RPGB) a technici RPGS utvoří jeden tým. Faktory ovlivňující náklady a výnosy před migrací a po migraci jsou v příloze .č 9.

5.7. *Určení organizační struktury oddělení*

Novou organizační strukturu definují především cíle, které byly stanoveny. V návaznosti na stanovený cíl snížení doby oprav volných bytů, který je spojen s zefektivněním procesu oprav volných bytů, je vytvořen návrh nové organizační struktury. viz příloha č 10. Návrh nové struktury obsahuje jasnou specifikaci rolí, potřebných zejména k určení kompetencí, odpovědností a pravomocí. Při navrhovaném způsobu organizační struktury, dokážeme hodnotit jak výkon jednotlivce, skupiny tzv. pracovní čety ale i výkon celého oddělení. Původní umístění oddělení volných bytů v celkové organizační struktuře podniku se především odvíjí ze změny vlastnických práv v RPG Služby.

5.7.1 Organizace a řídicí orgány RPG Služby

Od 1.3.2010 je RPG Služby ze 100 % vlastněna RPG Real Estate B.V. Statutárním orgánem společnosti RPG Služby jsou 2 jednatele.

Základní organizační struktura je dvojstupňová a skládá se z níže uvedených organizačních útvarů. Na první výkonné úrovni přímo odpovídající výkonnému jednateři je **ředitel společnosti**, který odpovídá za celkové vedení společnosti a přímo řídí organizační

jednotky na druhém stupni výkonného řízení. Druhý stupeň výkonného řízení, který je přímo řízen ředitelem společnosti, se skládá z následujících základních organizačních útvarů :

- Divize Realizace (REAL)
- Divize Stavebních projektů (SP)
- Divize Finance (FIN)
- Divize Nákup (NAK)
- Oddělení volných bytů (OVB)

Vedoucí zaměstnanci RPG Služby

Kromě obecných povinností a práv vedoucích zaměstnanců, vedoucí zaměstnanec oddělení volných bytů vykonává svou činnost v rámci zásad, cílů a pravidel.

- Zodpovídá za dosažení stanovených cílů a za efektivní využití disponibilních zdrojů, (materiálních, finančních i personálních), které mu byly přiděleny.
- Zodpovídá za vytváření vnitřních pravidel řízení ve OVB, jejich kompatibilitu ostatními vnějšími i vnitřními normami a zákony.
- Předkládá vedení společnosti k projednání a schválení návrhy směrnic a opatření.
- Zpracovává závazná stanoviska k návrhům vnitřních norem a postupů ostatních úseků.
- Zodpovídá za dodržení cílů a postupů definovaných v politice systémů řízení jakosti, vztahu k životnímu prostředí a ochrany zdraví při práci ve svém úseku.
- Zodpovídá za prosazování a dodržování etického kodexu organizace.
- Zodpovídá za zajištění interní komunikace.
- Zodpovídá za řádné vedení dokumentace procesů a komunikace (externí i interní) ve svěřeném úseku (divizi).
- Zodpovídá za řádný a pravidelný reporting, který předkládá řediteli společnosti.
- Předkládá vedení společnosti návrhy k zlepšení a rozvoji OVB.

Oddělení volných bytů (dále jen OVB)

Oddělení zajišťuje skutečný výkon těch služeb, které zajišťuje vlastními zdroji a je odpovědné za výkon prováděný externími zhotoviteli.

Oddělení zajišťuje především následující činnosti:

- Zajištění realizace požadavků na opravy volných bytů

- Kontrola kvality realizace oprav
- Komplexně odpovídá za řízení a rozvoj vztahů s externími zhotoviteli, se kterými zajištěn část výkonu oprav.
- Vytváří a analyzuje rozbor plnění oprav.
- Je zmocněn k jednání s orgány státní správy a samosprávy dle platných nařízení a předpisů
- Správa vztahu s RPG Byty, s.r.o.
- Zpracovává podklady k přípravě rozpočtu pro opravy volných bytů

Každý zaměstnanec dbá, aby svojí prací, vystupováním a zevnějškem přispíval k budování dobrého jména společnost, vytváření dobrých vztahů s klienty, splnění hospodářského výsledku a nepoškozoval práva jiného zaměstnance.

5.8. *Nastavení výkonových kritérií*

5.8.1 Koncept odměňování pro VB

Cílem navrhovaného konceptu je odladit systém fixní a variabilní složky mzdy dle odsouhlasených výkonnostních parametrů.

V nově navržené organizační struktuře jsou již zapracovány procesní změny, které měli celý proces zefektivnit, tzn. zkrátit dobu oprav volných bytů. Samotná revize a úprava procesu však automaticky neznamená dosažení výsledků. Jak již bylo výše popisováno, v minulosti, kdy vlastníkem bytového portfolia bylo OKD, a.s., byl proces oprav volných bytů stanoven na 30 dní. Dodržování této lhůty bylo vynucováno souvisejícími platovými restrikcemi. Dnes je tato otázka dodržování lhůt pro opravy volných bytů opět aktuální. Systém odměňování by měl být natolik motivační, aby podpořil navrhované změny vedoucí ke zkrácení doby oprav.

Návrh tedy počítá s variantou, kde odměňování dle výkonu je vztaženo pouze na zaměstnance, kteří mohou ovlivnit délku oprav.

Pro měření výkonu STS VB a zaměstnanců v dělnických profesích můžeme použít tři kritéria. Prvním kritériem je měsíční objem na jednotlivou výkonovou jednotku STS,

popřípadě na tzv. četě zaměstnanců výkonu. Kritérium je založeno na faktu, že každý STS si v IT systému nese sebou identifikátor, ke kterému se vážou jak náklady, tak výnosy. Totéž platí pro zaměstnance výkonu, kde identifikátor není nastaven na jednotlivce, ale na tzv. partáka. Hodnocení výkonu se pak odvíjí od nákladů a výnosů celé čety, tak jak je navrženo v organizační struktuře. Tato forma měření výkonu není úplně transparentní, a proto člověk snadno dojde k názoru, že odměňování dle finančního objemu oprav je nespravedlivé. Jedná se o to, že finanční objem oprav skutečně nevykresluje náročnost opravy. Objem opravy může být zatížen vysokou nákladovostí materiálu a celková suma za opravu pak neodpovídá skutečnému výkonu.

Druhým kritériem je množství bytů opravených v minulém měsíci. Při tomto druhu hodnocení výkonu musí identifikátor výkonového subjektu být nastaven obdobně. Je zřejmé, že achilovou patou tohoto měření výkonu je skutečnost, že mohlo dojít ke zvýhodnění toho subjektu, který paradoxně vykazuje nejnižší finanční objem. V praxi by mohlo dojít k situaci, kdy STS VB by mohl nepřesně odhadnout rozsah oprav. Přestože jsou nastaveny standardy pro opravy volných bytů a přestože obchodní oddělení stanovuje dopředu maximální finanční limit, je STS člověk s individuálními disproporcemi a tudíž člověk, který subjektivně posuzuje stav volného bytu a zařizovacích předmětů. Rozsah oprav a vázaný čas na opravu takového bytu by mohl být podkročen. Výsledkem by bylo, že bychom dosáhli zvýšené kvantity, ale pravděpodobně by to bylo v důsledku snížené kvality.

Třetím kritériem hodnocení výkonu by měl být průnik obou předešlých forem. Hodnocení výkonu by mělo být podle základního cíle, kterým je snížení doby oprav volných bytů, ale na druhou stranu výkonové jednotky musí být zainteresováni na růstu finančního objemu.

Systém odměňování musí vycházet z platných ustanovení kolektivní smlouvy. V rámci možností je vhodné v co největší míře využít stávající systém odměňování, kdy by došlo k přehodnocení nastavení vyplácení odměn. Ty by nebyly, jak tomu bylo v minulosti vypláceno automaticky, ale podle stanovených parametrů pro měření výkonu. Navrhovaný IT systém by dokázal snadno a rychle vyhodnotit parametry jednotlivých požadavků (opravovaných volných bytů). Vykazováním takovýchto parametrů se stává systém dostatečně průhledným pro všechny zainteresované strany, kterých se týká níže navrhovaná

dohoda o odměňování. Systém je rozdělen dle zařazení pro TH zaměstnance a pro zaměstnance (D) v dělnických profesích.

- **Technickohospodářští zaměstnanci:**

- **Základní mzda:**

Zůstává rozdělení po vzoru RPGS v přesném poměru:

- pevný tarif 75%
 - osobní ohodnocení 25%

Obecně platí zásady, že každý zaměstnanec má tendenci srovnávat svou mzdu se mzdou ostatních. I když se tyto částky nezveřejňují, informace se vždy donesou. Musí mít proto pocit spravedlnosti při srovnání s ostatními spolupracovníky. Systém, který byl nastaven u RPGB, kde pevná část mzdy kolísala od 60 do 80 procent může poskytnout možnosti k spekulacím o zvýhodnění některých zaměstnanců.

- **Výkonnostní odměny:**

Výkonnostní odměny jsou zakotveny v kolektivní smlouvě a byly zaměstnancům pravidelně vypláceny. Automaticky vyplácet tyto kvartální odměny, které u RPGB odpovídají 13. a 14. platu není příliš vhodné. Po několikaletém automatickém vyplácení zdůvodnit zaměstnanci, proč nyní není odměna vyplacena, by bylo velice náročné a neslo by s sebou i další komplikace jakou jsou jednání s odborovou organizací ohledně změny kolektivní smlouvy. Zaměstnanci tuto formu považují za samozřejmost a nedovolíme si ani spekulovat co by se stalo, když by nebylo z čeho vyplácet.

Odměny jsou stanoveny:

- kvartální odměna: nárok na 25% měsíční mzdy
 - roční odměna: nárok na xx násobek měsíční mzdy (dle pozice)

Tytéž odměny u RPGB byly v kolektivní smlouvě zakotveny jako 13 a 14 plat.

- **Kvartální odměna:**

Nárok na polovinu měsíční mzdy při naplnění ukazatelů:

1. Doba technické přípravy VB (5 dní)

- plnění nad 95% = nárok na 100% odměny
- plnění 85 – 94% = krácení odměn o 30%
- plnění 75 – 84% = krácení odměn o 50%
- plnění pod 75% = individuální posouzení ředitele a manažera

Uplatněno u: STS, rozpočtáři

2. Doba opravy VB (25 dní)

- plnění nad 95% = nárok na 100% odměny
- plnění 85 – 94% = krácení odměn o 30%
- plnění 75 – 84% = krácení odměn o 50%
- plnění pod 75% = individuální posouzení ředitele a manažera

Uplatněno u: technici realizace, fakturantky, referentky

3. Celková doba opravy VB (30 dní)

- plnění nad 95% = nárok na 100% odměny
- plnění 85 – 94% = krácení odměn o 30%
- plnění 75 – 84% = krácení odměn o 50%
- plnění pod 75% = individuální posouzení ředitele

Uplatněno u: manažer oprav VB, vedoucí STS, vedoucí realizace

- **Roční odměna:**

Nárok na 1x násobek měsíční mzdy při splnění ukazatelů:

4. Naplnění ukazatele EBITDA

- plnění nad 95% = po dohodě v poradě jednatelů možnost výplaty v plné výši
- plnění na 86 – 94% = krácení o 30%
- plnění do 85% = není nárok, případně individuální posouzení ředitele

Uplatněno u: manažera VB

- **Zaměstnanci v dělnických profesích:**

- **Základní mzda:**

- pevný tarif 75%
 - osobní ohodnocení 25%

Přesun části pevné složky mzdy do pohyblivé: tarifní do základu, osobní do pohyblivé složky

- **Výkonnostní odměny:**

- měsíční odměna za opravu bytové jednotky

- 1. Odměna za opravu VB**

- pohyblivá část výplaty za opravený byt ve stanovené lhůtě pro každou pracovní četou:

- byt/četa s náklady do 40 tis Kč = odměna 4000,-Kč
 - byt/četa s náklady 40 – 70 tis Kč = odměna 7000,-Kč
 - byt/četa s náklady nad 70 tis Kč = odměna 9000,-Kč

- 2. Doba opravy VB (25 dní)**

- plnění nad 95% = plný nárok na odměnu za byt
 - plnění 85 – 94% = krácení odměny o 30%
 - plnění 75 – 84% = krácení odměn o 50%
 - plnění pod 75% = není nárok na odměnu

- Uplatněno u: všech D

- 3. % opravených bytů předaných v prvním kole**

- předání I. kolo = odměna vyplacena v plné výši
 - předání II. kolo = odměna krácena na 50%
 - předání III. kolo = není nárok na odměnu

- Uplatněno u: všech dělnických profesí

5.8.2 Nehmotné odměny

5.8.2.1 Možnost dalšího rozvoje

Koupí dalších bytových domů v Německu společnost rozšířila svůj bytový fond. Organizace počítá s tím, že někteří zaměstnanci mohou v rámci implementace projektu Správy a údržby bytů v Německu, dosáhnout značného povýšení. Tato možnost je především vhodná a bude nabídnuta těm zaměstnancům, kteří dosáhnou skvělých výsledků na základě hodnocení nebo výkonu, ale také s přihlédnutím k jejich jazykové vybavenosti.

5.8.2.2 Služební mobilní telefon k soukromým účelům

Pro THP zaměstnance je připraven jeden z dalších benefitů. Jedná se o používání služebního telefonu k soukromým účelům. Zaměstnanec by tak mohl čerpat z výhod, které

jsou nabízeny poskytovatelem mobilní sítě zaměstnavateli. Jedná se především o zvýhodněné volání 0,50 Kč/min a 1 Kč/sms.

Podmínkou pro čerpání výhod je podepsání prohlášení zaměstnance o souhlasu s určenou srážkou se mzdy na úhradu paušální částky za soukromé hovory, která je stanovena dle výše průměrného měsíčního účtu za poslední kvartál.

- Paušál 50.- Kč, pokud celkový účet za mobilní telefon nepřesáhne 300.- Kč,
- Paušál 100.- Kč, pokud celkový účet za mobilní telefon nepřesáhne 500.- Kč,
- Paušál 200.- Kč, pokud celkový účet za mobilní telefon nepřesáhne 900.- Kč,
- Paušál 300.- Kč, pokud celkový účet za mobilní telefon nepřesáhne 1100.- Kč,
- Paušál 500.- Kč, pokud celkový účet za mobilní telefon nepřesáhne 1600.- Kč,
- V případě že částka za mobilní telefon přesáhne 1600.- Kč/měs, tak se paušální částka stanovuje individuálně.

5.8.2.3 Služební vozy

Používání služebních vozů k soukromým účelům je omezeno pouze na manažerské pozice. Zde zůstanou zachovány původní podmínky, které byly nastaveny v RPGS.

5.8.2.4 Pružná pracovní doba

Jedná se o benefit určený pouze pro TH zaměstnance. Pracovní doba je 40 hodin týdně. V době od 8 do 14 hodin hovoříme o tzv. pevném bloku, kdy musí být zaměstnanec přítomen. Zbývající část pracovní doby může zaměstnanec plnit libovolně, tak aby dodržel týdenní fond pracovní doby.

V návaznosti na výše uvedená navrhovaná opatření je nutno ještě dále vytvořit nové popisy pracovních míst, popisy pracovních činností, zavést systém hodnocení zaměstnanců v dělnických pozicích, provést kalkulaci přímých a nepřímých nákladů na nově vzniklé oddělení.

6. ZÁVĚR

Hlavním cílem mé práce je navrhnout nový systém odměňování pro nově vzniklé oddělení zaměstnanců, kteří se zabývají volnými byty a jejichž úkolem je zajistit, aby fungoval proces oprav těchto bytů co nejrychleji, ale také kvalitně. Tento systém má být silně promotivační. Dílčím cílem pak bylo, aby tento systém odměňování měl přímou návaznost na splnění strategický cílů společnosti.

Pro uvedení do širšího kontextu jsem se věnoval teoretickým východiskům odměňování zaměstnanců. Ukázal jsem zde úzkou souvislost systému odměňování s řízením lidských zdrojů a personálního útvaru. Předložil jsem teoretický výklad odměňování a jejich druhů, čímž jsme se dostali k vysvětlení jednotlivých složek mzdy. Dále jsem uvedl některé obecně platné zásady potřebné k tvorbě nového systému odměňování a také jsem zmínil faktory, které mohou výrazně ovlivnit systém odměňování.

Do další kapitoly bylo zapracováno několik identifikací společnosti, ve které se má aplikovat návrh na systém odměňování. Pro zprůhlednění nastavení původního systému byly popsány i změny ve vlastnických vztazích, které měli přímý vliv na změnu strategie dceřiných organizací. Po tomto kroku jsem se věnoval analýze současného systému odměňování obou společností. Výsledkem prozkoumání reálného využívání způsobů odměňování v původním systému byl fakt, že z původního systému se stala zkosnatělá a nepružná směrnice pro vyplácení mezd. Pro potvrzení dalších hypotéz vyplývajících z popisu současného stavu, jsem provedl analýzu pomocí dotazníkového šetření. Výsledky jsem popsal slovně a také zpracoval do grafů. Některé hypotézy se nám na základě výsledků potvrdily, jiné potvrdily částečně, některé vyvrátily.

V návrhu a doporučení je popsán cíl mé práce – koncept odměňování pro oddělení volných bytů. V této kapitole popisuji i další dílčí cíle, bez kterých by mnou navrhovaný koncept systému odměňování postrádal smysl. Byl popsán návrh změny strategie organizace, v procesu oprav volných bytů, který vznikl důsledkem změny vlastnických práv. Pro transparentnost navrhovaného systému odměňování byly stanoveny cíle, kterých chceme dosáhnout. Ty jsou následně podrobněji rozvedeny, aby byl zdůrazněn přímý vliv na systém odměňování. Byly tak popsány cíle jako snížit dobu oprav volných bytů, standardizovat

opravy, sjednotit informační systémy, vytvořit jedno oddělení volných bytů včetně jeho organizační struktury. V konceptu odměňování je navržen systém odměňování s ohledem na stávající podmínky v organizaci.

Věřím, že výše popsané návrhy podnítí vznik stimulů vedoucích ke změnám ve zkoumané společnosti a povedou ke změně systému odměňování a potažmo ke zvýšení efektivity práce a tím i k vyšší hodnotě firmy.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 856 s. ISBN 80-247-0469-2
2. BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: Vydavatelství a nakladatelství CP Books, a.s., 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
3. BLÁHA, J., KAŇÁKOVÁ, Z., KOVÁCS, J. *Průvodce řízením lidí pro malé a střední podnikání*. 1. vyd. Ostrava: OFTIS, 2003. 93 s. ISBN 80-248-0501-4
4. FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
5. HORVÁTHOVÁ P.; ČOPÍKOVÁ A. *Systémy odměňování v organizacích*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2007. 110 s. ISBN 978-80-248-1629-6
6. HRONÍK F. *Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení*. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2007. 376 s. ISBN 978-80-254-0698-4
7. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. 367 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
8. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*, 3. vyd. Praha: 2007, ISBN: 978-80-247-2202-3
9. MATHIS, R.L.; JACKSON, J.H. *Human Resource Management*. 12. vyd. United States of America: SOUTH-WESTERN CENGAGE Learning, 2008. 592 s. ISBN 978-0-324-54275-2
10. PROVAZNÍK, V. a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Dotisk 2004. Praha: Grada Publishing, 2002. 169 s. ISBN 80-247-0470-6
11. STÝBLO, J. *Moderní personalistika - trendy, inspirace, výzvy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 144 s. ISBN 80-7169-616-1
12. STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M. *Personalistika 2007-2008*. 1. vyd. Praha: ASPI, a.s., 2007. 897 s. ISBN 978-80-7357-259-6

Seznam zkratek

AC	administrativní centrum
a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
BÚ	bankovní účet
CC	call centrum
CEP	centrální evidence požadavků
CEVB	centrální evidence volných bytů
ČÚ	číslo účtu
DO	drobná oprava
EL	evidenční list
HR specialista	human resources, specialista na řízení lidských zdrojů
JA	jmenovité akce
KC	klientské centrum
např.	Například
NP	nebytový prostor
NS	nájemní smlouva
RPGB	RPG Byty
RPGS	RPG Služby
RTS	referent technické správy
S	Služby
SLA	smlouva mezi RPGB a RPGS
SMIS	informační systém
TS	technická správa
URS	Ústav racionalizace ve stavebnictví
VB	volný byt
VS	variabilní symbol
VTs	vedoucí technické správy
ZP	zařizovací předmět
ZP	Zákoník práce

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
Bc. Peter Žuffa

Adresa trvalého pobytu studenta: Ostrava Poruba, Tř. 17. Listopadu 677/44

Seznam příloh

- Příloha č. 1 Proces oprav volných bytů – současný stav
- Příloha č. 2 Analýzy workflow a lhůt oprav
- Příloha č. 3 Popis nového workflow
- Příloha č. 4 Dotazník
- Příloha č. 5 Produktový katalog
- Příloha č. 6 SLA lhůty
- Příloha č. 7 Agregovaný rozpočet
- Příloha č. 8 Standardizace přístupu k opravám volných bytů
- Příloha č. 9 Faktory ovlivňující náklady a výnosy TH zaměstnanců
- Příloha č. 10 Návrh organizační struktury oddělení volných bytů
- Příloha č. 11 Původní rozpočet dle URS